

معوقات الاتصال الإداري في المنظمات دراسة تطبيقية على جامعة الكويت

د. محمد أمين عودة *

إطار البحث:

يتحدث الكثيرون عن الاتصالات الإدارية الجيدة وأهميتها. ولكن القليلين هم الذين يعرفون ماذا تعني الاتصالات الإدارية الجيدة. كما أن القليلين هم الذين يتصفون بأن لهم رؤية واضحة أو إطاراً منظماً يربط بين الأداء الفعال والاتصالات الجيدة، أو على الأقل هم الذين يحاولون فهم ماهية الأسس والقواعد التي يجب توافرها لضمان فعالية وكفاءة الاتصالات الإدارية. إذ أن الاتصالات الإدارية بالرغم من كونها واحدة من أهم العمليات الإدارية وأكثرها سهولة من حيث المزاولة، فإنها أيضاً تعتبر إحدى العمليات الإدارية التي يسيء الأفراد فهمها واستخدامها أو التي يعتقد البعض بعدم الحاجة لفهم الأسس والقواعد الواجب مراعاتها من أجل ضمان فاعليتها وكفاءتها وتفادي معوقاتها. وذلك بالرغم من أن النتيجة المتوقعة لسوء فهم أو إساءة استخدام الاتصالات الإدارية هي حدوث قصور - عاجلاً أم آجلاً - في عملية الاتصالات الإدارية وعدم إتمامها أو إتمامها دون المستوى المطلوب.

كما أن الاتصالات الإدارية عامل أساسي في الإدارة الحديثة لأي منظمة. حيث ازدادت أهميتها في عالم اليوم كنتيجة لكبر حجم المنظمات وتضخم أعداد العاملين، وتعدد وتشابك الأعمال بها، واعتماد إدارة هذه المنظمات على المعلومات من أجل الاضطلاع بمسئولياتها واتخاذ القرارات الهامة وتسيير أمور العمل اليومية وتحقيق الأهداف التي كانت القصد من وراء إنشائها. كما تلعب الاتصالات دوراً حيوياً في توصيل الآراء والأفكار والمعلومات ووجهات النظر والخبرات فيما بين الإدارة والعاملين، وفي التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، وفي تغيير أو تعديل هذه السلوكيات أو تحريكها نحو توجه معين، وفي تحديد أسلوب وطريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، للدرجة التي يمكن معها القول بأن الاتصالات الإدارية هي بمثابة «النبض الحي للإدارة» لأي منظمة، إذا توقف، أو ضعف، أو قامت عوائق - مادية أو بيئية أو

* قسم الإدارة العامة - كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الكويت

تنظيمية أو سلوكية - في سبيله تأثرت الإدارة وجماعات العمل بالضرورة كنتيجة لذلك.

مشكلة البحث:

يظهر مما سبق أنه دون توافر نظام جيد وفعال للاتصالات الإدارية، فإنه يصعب القول بأن هناك منظمة تسعى لتحقيق أهدافها، حتى لو توافرت لها مقوماتها كالشكل القانوني والبناء التنظيمي والموارد البشرية والمادية. إذ أنه مهما توافر للمنظمات من الموارد المالية والبشرية والتنظيمية، فإنه دون اتصالات فعالة وجيدة، ستكون الاستفادة من هذه الموارد محدودة. كما أن الاتصالات الفعالة والجيدة تعني مناخاً تنظيمياً وإنتاجاً أفضل فيما بين الإدارة والعاملين، وفيما بين العاملين وبعضهم البعض وارتفاعاً في الروح المعنوية وزيادة ارتباط وانتماء العاملين بالمنظمة وسيادة روح الفريق بالإضافة إلى تغذية عكسية وردود فعل أفضل فيما بين الإدارة والعاملين. ومع ذلك، فإن مزاولة الاتصالات بكفاءة وفعالية، ووصول موضوع الاتصال إلى ذهن مستقبل الرسالة كما هو في ذهن مرسلها يتوقف أساساً على تجنب المعوقات التي قد تشوه المعلومات المطلوب إيصالها أو التي تعيق أو توقف انسيابها مما يحد أو يمنع الوصول إلى نمط سلوكي معين يهدف موضوع الاتصال إلى تحقيقه؛ الأمر الذي يظهر أهمية التعرف على معوقات الاتصال الإداري التي قد تضعف أو تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية وتحديد وتشخيص سبل تخطي تلك المعوقات والتعامل معها من أجل التخفيف من آثارها بمن يضمن كفاءة الاتصالات الإدارية. إذ أن معوقات الاتصال هي التي تحل دون إتمام عملية الاتصالات أو إتمامها دون المستوى المطلوب وما يعنيه ذلك من نتائج وعواقب وخيمة تصيب المنظمات.

أهداف البحث:

يستهدف البحث بصفة عامة تقديم دراسة وصفية وتحليلية لمعوقات الاتصالات الإدارية في جامعة الكويت، وذلك في ضوء دراسة ميدانية تستهدف الوقوف على الجوانب الآتية:

- تحديد نمط وطبيعة معوقات الاتصالات الإدارية في جامعة الكويت التي قد تضعف أو تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية وكذا تحديد أنواعها ودرجة تأثيرها على أداء وإنتاجية ودافعية الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- تحديد وتشخيص سبل تخطي تلك المعوقات أو التعامل معها من أجل التقليل أو التخفيف من آثارها بما يضمن تحسين الاتصالات الإدارية وارتفاع مستوى كفاءتها وفعاليتها فيما بين

الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين.

- التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تساهم في كفاءة فعالية الاتصالات الإدارية في جامعة الكويت بصفة خاصة وفي المنظمات الإنسانية بصفة عامة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بالنظر إلى:

- النقص في أبحاث الاتصالات الإدارية ومعوقاتها.

- أهمية القطاع الذي تمثله الجامعة موضوع الدراسة، وأهمية الجامعة ذاتها باعتبارها منبرا من أجل البناء الثقافي والعلمي والأكاديمي ونشر المعرفة ورفع مستوى التعليم وتوفير المتخصصين والفنيين في فروع العلم المختلفة، والذي بدوره يؤدي إلى تنمية المجتمع اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا.

- الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في برامج التطوير الإداري التي تعد على مستوى الدولة بالكويت.

- ما يمكن أن تحققه نتائج البحث على المستوى العلمي من تسليط مزيد من الضوء على أهمية رفع فاعلية وكفاءة الاتصالات الإدارية والتعامل مع المعوقات التي قد تعترضها، وعلى المستوى العملي من التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في كفاءة فعالية سير العملية الإدارية.

تساؤلات البحث:

في ظل الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، وفي ضوء الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث، فإن عملية البحث والتحليل تسعى إلى تقديم إجابات عن التساؤلات الرئيسية الآتية:

١ - ما أساليب وقنوات الاتصال الأكثر استخداما في العملية الإدارية؟ وما هي تلك الأساليب والقنوات التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية؟

٢ - ما أهم المتغيرات الإدراكية والنفسية والذهنية التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية؟

٣ - ما الجوانب والاعتبارات التنظيمية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد بالمنظمات؟

٤ - ما المؤثرات والمتغيرات البيئية التي تعمل المنظمة في إطارها والتي تشكل عائقا للاتصال الجيد والفعال؟

- ٥- ما وجهات نظر وتوجهات هيئة التدريس المساعدة والعاملين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية من حيث:
- مدى الحرية في مناقشة الرئيس المباشر فيما يتعلق بالواجبات الرسمية.
 - مدى القدرة على توصيل الآراء والأفكار والمعلومات المتصلة بالعمل إلى الإدارة المسئولة.
 - مدى وصول قرارات الإدارة للعاملين في الوقت والشكل وبالوسيلة المناسبة.
 - الأسلوب القيادي للرئيس المباشر.
- ٦- ما وجهات نظر وتوجهات الإدارة العليا - بما في ذلك عمداء الكليات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام العلمية - والإدارة الوسطى والإشرافية نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية من حيث:
- طبيعة العوامل والاعتبارات محل اهتمام الإدارة عند اتخاذ القرارات.
 - مدى اهتمام الإدارة بتأثير قراراتها على الأفراد.
 - طريقة تصرف الإدارة مع الأفراد الذين لا يتفقون معها في الرأي.
 - النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه الإدارة.
- ٧- ما وجهات نظر وتوجهات وآراء أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب إدارية بالجامعة بجانب عملهم الأكاديمي نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية من حيث:
- مدى مزاوله واستمرارية الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي.
 - طبيعة وشكل الاتصالات التي تجري بين أعضاء هيئة التدريس.
 - مدى فعالية الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي وبالكلية.
- ٨- هل تختلف وجهات نظر وتوجهات وآراء مفردات العينة نحو الجوانب المتعلقة بفاعلية الاتصالات الإدارية باختلاف الوضع الوظيفي الذي يشغلونه في التنظيم؟ وبعبارة أخرى، هل هناك فروق في آراء وتوجهات واتجاهات مفردات العينة فيما يتعلق بفاعلية الاتصالات الإدارية وذلك فيما بين طبقات أو فئات البحث الأربعة (فئة الإدارة، فئة أعضاء هيئة التدريس، فئة هيئة التدريس المساعدة، فئة العاملين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية)؟
- ٩- هل توجد علاقة بين توجهات واتجاهات وآراء مفردات العينة نحو الجوانب المتعلقة بفاعلية الاتصالات الإدارية وبعض الخصائص والسمات الشخصية (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل العلمي)؟

إطار نظري مختصر للدراسة:

تتضمن المراجعة المختصرة استعراضاً لمفهوم الاتصالات الإدارية والدور الهام الذي تلعبه في انجاح المنظمات أو إفشلها، وطبيعة الاتصالات الإدارية وأغراضها، وعناصر وأساليب وأنواع الاتصالات، وكذا المشكلات والمعوقات التي قد تشوه أو تعيق أو توقف انسياب المعلومات أو قد تحد من إحداث التأثير المطلوب والوصول إلى نمط معين من السلوكيات يهدف موضوع الاتصال المطلوب تحقيقه.

مفهوم الاتصالات الإدارية:

قد يبدو أن تعريف الاتصالات الإدارية أمر بسيط، على حين أن متابعة الدراسات والبحوث الإدارية تظهر أن تعريف الاتصالات مسألة على قدر كبير من الصعوبة. وذلك لتعدد وتنوع جوانب عملية الاتصالات الإدارية واختلاف مفهومها من كاتب لآخر بحسب نظرة ومفهوم كل كاتب لعملية الاتصالات وما يتوقعه منها، فنجد البعض يركز على الجانب السلوكي والاجتماعي للأفراد حيث تعرف الاتصالات بأنها «القوى الاجتماعية التي تمكن الأفراد من العمل بشكل تعاوني من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والمقررة»^(١). ويصف آخر الاتصالات بأنها «عملية تتضمن فرز واختيار وإرسال الرموز بالطريقة التي تساعد على تفهم وإدراك وتخليق المعاني في ذهن المستمع (المستقبل) كما هي في ذهن مصدر الرسالة»^(٢).

ويرى الباحث بأن التعريفات السابقة لمفهوم الاتصال تعتبر معقولة ومقاربة مع مفهوم الباحث للاتصالات الإدارية. إذ أنه على الرغم مما قد يبدو من وجود تباين واختلاف بين هذه التعريفات، فإنها تتفق جميعاً على أن الاتصالات تتضمن بصفة أساسية عملية نقل المعلومات والأفكار والمعاني، حيث بدأ الاختلاط فقط على كيفية أو طريقة إبراز هذه الحقيقة. حيث يعرف الباحث الاتصالات الإدارية بأنها «سلوك إنساني اجتماعي تبادلي، يقوم من خلاله طرف ما (المرسل) باستخدام الرموز الشفهية أو الكتابية أو المرئية أو الصوتية أو غير اللفظية (أو مزيج من بينهم) لأجل توفير ونقل وتوصيل معلومات أو آراء أو أفكار أو خبرات (موضوع الاتصال) إلى طرف أو أطراف آخرين (المستقبل أو المستقبلين)، وذلك بغرض الإعلام أو الحصول على استجابتهم أو التأثير على سلوكياتهم أو لتحريكها نحو وجهة معينة والوصول إلى وحدة فكر بين جميع الأطراف وفهم مشترك لموضوع الاتصال».

وواضح من تعريف الباحث للاتصالات الإدارية بأنها عبارة عن:

— عملية تبادلية تتم بين طرفين هما مرسل الرموز ومستقبلها (أو مستقبلها). وبعبارة أخرى، فإن الاتصالات الإدارية عملية أخذ وعطاء وتفاعل متبادل بين طرفين. إذ أنه بدون وجود طرفين فإن عملية الاتصال لن تتم.

— الاتصال يتم من خلال رموز قد تكون شفوية أو كتابية أو مرئية أو مسموعة أو غير لفظية أو مزيج من تلك الرموز. وبعبارة أخرى، فإنه لكي يتم الاتصال، فإنه يجب استخدام وسائل وقنوات اتصال مناسبة.

— يتضمن الاتصال موضوعاً أو غرضاً معيناً، مطلوب نقله من طرف إلى آخر. وبعبارة أخرى فإنه يجب أن تكون هناك أفكار أو آراء أو معلومات أو خبرات أو مفاهيم مطلوب نقلها أو إرسالها من طرف لآخر.

— الاتصال يجب أن يستهدف الوصول إلى وحدة فكر وفهم مشترك بين طرفي الاتصال. وبعبارة أخرى، فإن عملية الاتصال لا تتم بين مرسل الرموز ومستقبلها (أو مستقبلها) إلا إذا فهم كل منهما ما يريده الطرف الآخر وحدث بينهما تجاوب وأدرك المستقبل وجهة نظر المرسل. — الاتصال لا يتم إلا إذا كان معنى الرموز واحداً عند مرسل الرسالة ومستقبلها (أو مستقبلها).

— الاتصال لا يتم إلا إذا كان هناك استجابة ما. فإذا تأخرت الاستجابة أو لم تقع بالمرّة تعطلت أو توقفت عملية الاتصال.

أهمية الاتصالات ودورها في رفع مستوى كفاءة وفعالية المنظمات؛

من الصعب تصور أو تخيل وجود أي منظمة دون اتصالات، مثلما يستحيل تصور أن يعيش الكائن الحي دون دم ينبض في عروقه. إذ أنه مهما توافر للمنظمات من الموارد والإمكانات فإنه دون اتصالات فإن فرص الاستفادة من هذه الموارد تبقى محدودة. وذلك لأن الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة هي الوسيلة الوحيدة لتعبئة موارد وطاقات أي منظمة وتحقيق ديناميكية الجماعة وتماسكها وتكاتفها وإتحادها والتغلب على التعارض والتنازع الاجتماعي الذي قد ينشأ بين أفراد الجماعة. إذ أنه دون توافر اتصال دائم ومستمر بين أفراد الجماعة في كافة المستويات التنظيمية فإنه يصعب حدوث تجاوب وتفاعل ما بين أفراد الجماعة والتأثير على مدركاتهم وعلى سلوكياتهم من أجل خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف التنظيم وبما يمكن من تحقيق النتائج بأفضل السبل وأقل التكاليف.

كما تعتبر الاتصالات الإدارية في أي منظمة بمثابة الدم الذي يسري في جسد الكائن الحي والذي يتوقف عليه استمرارية الحياة. فبالاتصالات يتحقق تبادل المعلومات والبيانات بين أفراد التنظيم لضمان حسن سير العمل وتحقيق أهداف التنظيم. كما أنه من خلال الاتصالات تصل المعلومات الدقيقة من مواقع التنفيذ إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت والشكل المناسب وبما يمكنها من اتخاذ قرارات صحيحة. كما أن الاتصالات تنمي وتطور قواعد التفاهم المشترك فيما بين الإدارة والعاملين حيث إن معرفة كل طرف لجهود الطرف الآخر. كما تعتبر الاتصالات أساس التنسيق الفعال بين جهود أفراد التنظيم وتضافرها لتحقيق أهداف المنظمة. كما أنها الوسيلة التي من خلالها تتمكن الإدارة من توصيل تعليماتها وتوجيهاتها ووجهات نظرها إلى أفراد التنظيم، وكذا تمكين أفراد التنظيم من توصيل أفكارهم وآرائهم ومشاكلهم ومقترحاتهم وشكاوهم إلى الإدارة. كما أن الاتصالات تعتبر وسيلة هامة لإعلام أفراد التنظيم بالأمور الهامة التي تجري بمنظمتهم وما قد يؤثر عليهم وعلى عملهم، مما يؤدي إلى كسب ثقتهم وزيادة إحساسهم بالمسئولية ورفع مستوى أدائهم ودرجة ارتباطهم بمنظمتهم وشعورهم بأهميتهم وباهتمام المنظمة بهم، ومن ثم التأثير إيجابيا على رغبة الأفراد في العمل والاستقرار به والتي تعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي وما يتبع ذلك من زيادة في الإنتاجية. كما أن الاتصالات وسيلة هامة من وسائل الرقابة، إذ أنه من خلال المعلومات والتقارير الشفوية والكتابية والملاحظة يمكن اكتشاف الانحرافات وتصحيحها وكذا تقييم الأداء والعمل على رفع مستواه. وباختصار، فإن الاتصالات التي تجري في أية منظمة تعتبر ضرورة ولا يمكن الاستغناء عنها. ذلك أنه على الرغم من أن عملية نقل وإرسال المعلومات لا تأخذ أسلوبا أو نموذجا واحدا وإنما قد تأخذ أساليب ونماذج متنوعة لكل منها طابعها المميز والخاص بها، فإن عملية الاتصالات الإدارية تتصف بقدر كبير من التشابه من حيث الحاجة التي تتطلب مزاولتها. حيث تنشأ الحاجة للاتصالات بالمنظمات عندما يتوافر واحد على الأقل من المواقف الأربعة الآتية^(٣):

- ١ - الحاجة إلى المعلومات: حيث يحتاج العاملون بالمنظمات إلى أنواع مختلفة من المعلومات وذلك من أجل التنسيق الفعال بين جهود أفراد التنظيم وضمان حسن سير العمل.
- ٢ - الحاجة إلى التدعيم الاجتماعي: حيث يقوم الأفراد بالمنظمات بمزاولة الاتصالات من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لديهم مثل الحاجة إلى النمو والتقدير وتحقيق الذات

وكذا من أجل إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد الآخرين.

٣- الحاجة إلى مزاولة الاتصالات: حيث إن إنجاز مهام وواجبات الأفراد بالمنظمات يتطلب مزاولة الاتصالات كإلقاء الخطب أو إجراء المقابلات أو كتابة التقارير.

٤- الحاجة إلى تحقيق الأهداف: حيث إنه من خلال مزاولة الاتصالات يمكن خلق نوع من الاستجابة تجاه أهداف التنظيم وبما يمكن الأفراد من تحقيق الأهداف بأكبر درجة من الكفاءة والفعالية.

طبيعة الاتصالات الإدارية وأغراضها:

ومع أننا جميعاً نشترك - بصورة أو بأخرى - في عملية الاتصالات الإدارية، فإن القليل منا الذي يدرك تعقيدات هذه العملية. وذلك أن أحد المشكلات الأساسية المرتبطة بالاتصالات الإدارية هو الافتراض بأنها (الاتصالات) عملية سهلة يمكن مزاومتها بكفاءة وفعالية. على حين إن هذا الافتراض لا يمثل - في حقيقة الأمر - إلا نصف الحقيقة. حيث إنه من السهل إجراء الاتصالات، إلا أنه من الصعب مزاومتها بكفاءة وفعالية. حيث يتطلب مزاولة الاتصالات بكفاءة أن يتم نقل المعلومات وتحقيق الهدف الذي تم من أجله الاتصال بأقل تكلفة ممكنة في أقل وقت ممكن. كما أن مزاولة الاتصالات بفاعلية يتطلب أن يحصل المستقبل على المعلومات التي هو في حاجة إليها، وأن ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى ذهن المستقبل كما هو في ذهن مرسله، وأن يؤثر موضوع الاتصال على مدركات ومفاهيم وسلوكيات المستقبل كما هدف المرسل لهذا التأثير أن يكون. ومع ذلك، فإن الاتصال الكفء قد لا يكون بالضرورة اتصالاً فعالاً، إذ أن توصيل المعلومات من خلال التعميمات المكتوبة قد يعد اتصالاً كفئاً من حيث التوفير في الوقت والتكلفة، إلا أنه قد لا يكون اتصالاً فعالاً إذ فشل القارئ (المستقبل) في فهم المعاني المقصودة في هذه التعميمات. وواضح أنه رغم أهمية عنصر الكفاءة في الاتصالات، فإن الفعالية في الاتصالات تبدو أكثر أهمية، والخير أن تتصف الاتصالات بالفاعلية وفي نفس الوقت بالكفاءة.

إن الاتصالات الإدارية ظاهرة اجتماعية لها طبيعتها وجوانبها الأساسية التي تميزها عن غيرها من الظواهر الاجتماعية. وتبدأ عملية الاتصالات بوجود طرفين، ولكن توافر طرفي الاتصال لا يعني بالضرورة حدوث اتصال، إذ أن الاتصال يتطلب نقل المعاني والأفكار والآراء التي تدور في ذهن مرسلها بحيث تصل إلى ذهن مستقبلها (أو مستقبلها) بنفس الحالة التي كانت عليها في ذهن مرسلها، ومن ثم خلق توحيد فكري أو نوع من الاستجابة تجاه موقف

معين. كما أن للاتصال بداية فإن له نهاية، تحددها مجموعة من التفاعلات والأفعال وردود الأفعال، التي يترتب عليها تكوين علاقة وصلات إما تنتهي بمجرد وصول الرسالة أو تستمر وتتجدد. كما أن الاتصالات تتصف بأنها حركية ومستمرة Dynamic and Ongoing حيث يزاوها الأفراد في المنظمات بصفة مستمرة ودائمة حتى يمكنهم من العمل معا والاستمرار في التعاون وتفهم الاحتياجات والأنشطة التنظيمية المتغيرة. كما أن الاتصالات تتصف بأنها وظيفية وغرضية Functional and Purposeful نظرا لكونها أداة لمساعدة أفراد التنظيم للوصول إلى ما يرجون تحقيقه، وفي إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية أو حاجات الآخرين الاجتماعية والنفسية، وفي المواءمة والتكيف مع البيئة المحيطة. كما أن الاتصالات ظاهرة اجتماعية ضرورية حيث لا يستطيع أي فرد أن يعيش بمعزل عن الآخرين. والاتصالات أيضا عملية معقدة حيث أنها تزاو بمعرفة أفراد يصعب التنبؤ بسلوكياتهم نظرا لما يتصفونه به من اختلاف وتباين في الشخصية والسلوك والدوافع والاستعداد والتعليم والقيم والمعتقدات والإدراكات والأفكار والآراء⁽⁴⁾.

ويركز آخرون على الطبيعة القصدية أو الهدفية للاتصالات⁽⁵⁾ Theory of Purposeful Communication التي تتضمن أربعة أغراض رئيسية، يشمل كل غرض منها ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية. وبعبارة أخرى، فإن أصحاب نظرية الاتصالات القصدية أو الهدفية يرون أن عملية الاتصالات تتضمن اثني عشر عنصرا أو مكونا متساوينا في الأهمية ومن حيث ضرورة توافرهم جميعا من أجل مزاولة الاتصالات. حيث إن البديل على عدم وجود أي من هذه العناصر أو فشل أي منها في أداء وظائفه أو في تحقيق أغراضه هو إعاقة عملية الاتصالات. ويؤكد الغرض الأول من الاتصالات على توحيد الرؤية والبصيرة Communication for Sharing the Compelling Vision من أجل أن يعرف كل فرد بالتنظيم ما هو مهم. حيث يتطلب تحقيق هذا الغرض توافر عنصر اليقظة Alertness لدى كل فرد بالمنظمة بالشكل الذي يمكنه من إدراك واستشعار العوامل والظروف البيئية الخارجية واكتشاف الفرص وتوقع المخاطر، وعنصر صواب الفكر Focus حتى تكون للإدارة العليا نظرة مستقبلية واعدة بالشكل الذي يدفع الأفراد إلى المساعدة على تحويلها إلى حقيقة، وعنصر استمالة أفراد التنظيم Attraction بحيث يقتنع جميع العاملين بضرورة بذل أقصى جهد من أجل إنجاح التنظيم. ويوضح الغرض الثاني من الاتصالات أنها من أجل تكامل الجهود وتوحيد الطاقات البشرية في اتجاه واحد Communication for Integrating Effort. حيث يتطلب تحقيق هذا الغرض توافر

عنصر التنسيق Coordination ووجود آليات تضمن تحقيق التكامل بين جهود أفراد التنظيم، وعنصر الملائمة Convenience عند تخطيط مواقع العمل من أجل الحد أو التقليل من المشكلات المحتملة بسبب الانتشار الجغرافي لمواقع العمل بالمنظمات، وعنصر الاتجاه Direction بحيث يؤدي الغرض الثالث للاتصالات على المحافظة على مناخ صحي Communication for Sustaining A Healthy Community بحيث يعمل الأفراد لصالح التنظيم وليس ضده أو ضد بعضهم البعض. ويتطلب تحقيق هذا الغرض توافر عنصر العفة والشرف والأمانة Hon-our في الإدارة من أجل بناء علاقات عمل إيجابية، وحتى يثق الأفراد بأن الإدارة تتصرف بعدالة وأمانة واستقامة وكمال، وعنصر الإنصاف Fairness بحيث يعامل كل فرد بالمنظمة على أساس مبدأ الجدارة وطرح الاعتبارات غير الموضوعية ومبدأ المحاباة بغير حق جانبا، هذا بالإضافة إلى أهمية توافر عنصر التعاون Cooperation من أجل أن يتآلف ويتعاون الأفراد في إنجاز المهام المسندة إليهم وفي دعم بعضهم لبعض. ويظهر الغرض الرابع للاتصالات أنها من أجل اتخاذ قرارات فطينة وذكية Communication for Making Intelligent Decisions تمكن المنظمة من التعامل بحكمة مع المخاطر أو الفرص المتاحة. حيث يتطلب تحقيق هذا الغرض توافر عنصر الاستجابة Responsiveness من قبل العاملين حتى تحصل الإدارة على المعلومات اللازمة والضرورية من الأفراد في المستويات التنظيمية الأدنى، وعنصر الكفاءة Efficiency من أجل نقل المعلومات بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية بأقل تكلفة ووقت ممكن، وعنصر الفاعلية Effectiveness بحيث يتصف الأفراد بالمهارة في تناول المعلومات ومزاولة الاتصالات بطريقة مجدية.

أشكال وأساليب الاتصالات:

إن عملية تنظيم ونقل وإرسال المعلومات لا تأخذ شكلا أو نموذجا واحدا، وإنما قد تأخذ أشكالا ونماذجا متنوعة بحسب كيفية التلاقي والتوافق بين مرسل الرسالة ومستقبلها^(١). ومع ذلك، فإن جميع هذه النماذج تتضمن عمليات أو عناصر للاتصال واحدة، حيث تختلف فيما بينها فقط على طريقة توضيحها لكيفية التلاقي والتوافق بين مرسل الرسالة ومستقبلها. ذلك أن عملية الاتصالات الإدارية عادة ما تتضمن العناصر الأساسية التالية: المرسل سواء كان مصدر المعلومات أشخاصا أو أشياء، المستقبل سواء كان فردا أو جماعة، موضوع الاتصال سواء تم نقله من خلال قنوات الاتصال اللفظية Verbal Channels مثل الحديث الشفهي والاجتماعات

والتقارير والمذكرات أو من خلال قنوات الاتصال غير اللفظية Non-Verbal Channels مثل التصرفات والأفعال الإرادية والإلزامية وتعبيرات الوجه وحركات اليد والشفاه أو من خلال استخدام مزيج من الاتصالات اللفظية وغير اللفظية، والغرض أو الهدف من إجراء الاتصال، والمناخ الذي تجرى في إطاره عملية الاتصال (قد يكون المناخ إيجابيا أو سلبيا أو محايدا)، ومدى استعداد طرفي الاتصال لمزاولة الاتصال، والتغذية العكسية ورد فعل المستقبل للمعلومات المرسلة إليه.

والاتصالات قد تأخذ شكلا رسميا داخل القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وقواعد ونظم العمل الرسمية، وقد تكون الاتصالات هابطة من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل أوامر وتعليمات وأهداف وسياسات وإجراءات وما شابه ذلك، وقد تكون اتصالات صاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء لإمدادهم بالمعلومات والآراء والاقتراحات التي لها علاقة بالتشغيل الكفاء للمنظمة أو التي تتعلق بحاجات ودوافع العمل لدى المرؤوسين، وقد تكون الاتصالات أفقية في شكل تبادل الخبرات والآراء والمعلومات فيما بين العاملين في نفس المستوى التنظيمي وبما يسهل عملية التنسيق الفعال بين وظائف التنظيم المختلفة وحل مشكلات العمل وتقليل احتمالات التنازع الوظيفي وتحسين العلاقات ما بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. كما قد تأخذ الاتصالات شكلا غير رسمي حيث تقع خارج القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي كنتيجة للتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد الذي تجمعهم ظروف بيئية أو اجتماعية أو ثقافية أو سياسية مشتركة مما يشكل عاملا مساعدا على سرعة الاتصال فيما بينهم، أو بسبب تعرض الأفراد لمشكلات ومواقف متشابهة أو لوجودهم في أماكن متقاربة، أو لرغبتهم في تحقيق أهداف واحدة أو لغير ذلك من الأسباب.

وتتم الاتصالات الإدارية من خلال وسائل عدة. حيث يتوقف اختيار وسيلة الاتصال - التي من المفترض تميزها بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة - على الهدف من الاتصال ونوعية وعدد الأفراد مزاولي الاتصال ونمط وطبيعة العلاقات السائدة فيما بينهم. كما قد تستخدم أكثر من وسيلة اتصال لنقل وإرسال موضوع الاتصال. ويعتبر الاتصال الشفهي أكثر وسائل الاتصال شيوعا واستخداما في المنظمات. كما يعتبر من أكثر الوسائل فاعلية وتأثيرا نظرا لأن الاتصال بين مرسل الرسالة ومستقبلها يكون بشكل مباشر حيث يتم تبادل المعلومات والآراء والأفكار بأقصر الطرق وأسرعها (وجها لوجه) حيث يتحقق وصول الرسالة لمستقبلها في

لخطات أو دقائق محدودة. وتعتبر أبرز قنوات الاتصال الشفوي، الخطب والأحاديث والمقابلات والاجتماعات والمؤتمرات واللجان والندوات والبرامج التدريبية والحفلات والدعوات الخاصة. كما يعتبر أيضا الاتصال الكتابي وسيلة هامة من وسائل الاتصال التي يشيع استخدامها داخل المنظمات خاصة الكبيرة. حيث يفضل استخدام الاتصالات الكتابية لدواعي عديدة، منها، منها ضخامة وكبر حجم التنظيم وتشتته في مناطق جغرافية متباعدة مما يصعب من عملية مزاولة الاتصال الشفهي، أو لعدم امكانية نقل الرسالة بشكل شفهي وذلك لارتباطها بحقائق يلزم عرضها بشكل كتابي، أو للحاجة لإثبات موضوع الاتصال كتابة كدليل يمكن الرجوع إليه بسهولة وقت الحاجة. وتعتبر أهم قنوات الاتصال الكتابي، التقارير والمذكرات والرسائل والتعليقات والأوامر المكتوبة والتعميمات والكتب الدورية ولوحات النشرات والإعلانات والأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة والاقتراحات والشكاوى الكتابية. كما أن هناك وسائل الاتصال الصوتية المرئية التي تستخدم الصوت والصورة معا، مما يساعد على تبسيط المعنى وسهولة توصيل موضوع الاتصال خاصة بالنسبة للأفراد الذين لا يجيدون القراءة والكتابة. حيث تعتبر أجهزة التلفزيون والفيديو وشاشات العرض الناطقة من أهم وسائل الاتصال الصوتية المرئية. كما أن هناك وسائل الاتصال المسموعة التي تستخدم الصوت فقط مثل الإذاعة والاتصال التليفوني والتسجيلات وما شابه ذلك. كما أن الاتصال غير اللفظي Non - Verbal Communication كالتلميح باستخدام تعبيرات الوجه أو حركات اليد والشفاه أو اتباع سلوك أو تصرف معين يعتبر أيضا وسيلة هامة من وسائل الاتصال.

حيث تتم المفاضلة بين هذه الوسائل لاختيار الوسيلة (أو الوسائل) الأكثر ملائمة بعد الأخذ في الاعتبار عوامل عدة، منها عامل السرعة والتكلفة، ومدى توصيل موضوع الاتصال بوضوح، وعدد ونوعية الأفراد المطلوب الاتصال بهم، وظروف الموقف والوضع النفسي لأطراف الاتصال، والاستعداد الذاتي لدى أطراف الاتصال، ومدى سرية أو عدم سرية المعلومات. كما تجدر الإشارة إلى أنه بالإضافة إلى وسائل قنوات الاتصال السابقة، فإن هناك وسائل رديئة، بالرغم من كونها قادرة على نقل وتوصيل موضوع الاتصال ما بين مرسل الرسالة ومستقبلها، إلا أنها لا تستند على الحقائق، بل تنقل معلومات غير دقيقة ومحرفة أو مغرضة أو كاذبة، ومن أمثلتها الشائعات والدعايات الكاذبة.

طبيعة وأنواع معوقات الاتصالات الإدارية:

إن عملية الاتصالات الإدارية - سواء كانت شفوية أو كتابية أو مرئية أو مسموعة أو بالتلميح - تبدأ بوجود فكرة أو رسالة يقوم المرسل بترتيب محتوياتها إلى مجموعة من الرموز تتناسب مع ظروف الموقف وقناة الاتصال المستخدمة ونوعية وعدد مستقبلتي الرسالة، وبحيث يتم نقل الرسالة بشكل واضح إلى مستقبلها أو (مستقبلها) عبر الوسيلة التي تم اختيارها وبالشكل الذي يضمن عدم تأثر موضوع الاتصال بأية معوقات قد تؤدي إلى تحريف مضمون الاتصال أو عرقلة وصوله كليا، وتنتهي بتلقي المستقبل (أو مستقبلتي) الرسالة كما هي في ذهن مرسلها وقيامه بتحليل مضمونها ورموزها والاستجابة لموضوع الرسالة وفقا لما يريده مرسل الرسالة. ولعله يبدو واضحا مما سبق، فإن الغرض الأساسي للاتصالات الإدارية بجميع أشكالها هو تحقيق الوصل والاستجابة المطلوبة والوصول إلى نمط معين من السلوك بين مرسل الرسالة ومستقبلها. ومع ذلك، فإن تحقيق ذلك لا يتأتى إلا من خلال قيام المرسل باختيار الوسيلة والقناة الصحيحة لإرسال المعلومات وتحقيقه من أن المستقبل قد قبل الرسالة وفهمها بشكل واضح وصريح^(٧).

إن تحقيق الوصل ما بين مرسل الرسالة ومستقبلها ووصول موضوع الاتصال إلى ذهن المستقبل كما هو في ذهن مرسل الرسالة، يتوقف أساسا على تلافي المشكلات والمعوقات التي قد تشوه المعلومات المنقولة، أو التي تعيق أو توقف انسيابها، أو التي قد تحد من إحداث التأثير المتوقع حدوثه والوصول إلى نمط معين من السلوك يهدف موضوع الاتصال إلى تحقيقه. حيث تتعدد وتنوع مشكلات ومعوقات الاتصال من منظمة إلى أخرى ومن بيئة إلى أخرى، كما تختلف هذه المعوقات من حيث تصنيفها من مكان إلى آخر وذلك بحسب نظرة ومفهوم كل كاتب لمضمون هذه المشكلات، والمعوقات والعناصر التي يتضمنها كل نوع من أنواع هذه المعوقات^(٨). وتجدر الملاحظة إلى أنه بشكل عام، فإن المسببات التي تؤدي إلى تعويق أو تعطيل الاتصالات تعتبر متداخلة مع بعضها البعض وذلك بصرف النظر عن الإسلوب أو الكيفية التي يتم فيها تجميع هذه المعوقات تحت مجموعات رئيسية، حيث إنه لا يوجد خط أو حد فاصل واضح بين مجموعة وأخرى من المعوقات نظرا للتداخل والتفاعل والتأثير والتأثر ما بين معوقات الاتصال وبعضها البعض.

ولهذا السبب قام الباحث - ولأغراض هذا البحث - بفرز هذه المعوقات وتصنيفها إلى أربع مجموعات رئيسية تضم كل مجموعة منها عدة أنواع من المعوقات مما يمكن من دراستها وتحليلها.

حيث قام الباحث بتصنيف معوقات الاتصالات الإدارية إلى المجموعات الأربعة الرئيسية التالية:

١ - معوقات تتعلق بوسائل وقنوات ومهارات الاتصال، وتضم أهم المعوقات التالية:

- الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل اتجاه.
- استخدام وسائل اتصال غير مناسبة.
- عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه.
- قلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة.

٢ - معوقات إدراكية ونفسية وذهنية، وتضم أهم المعوقات التالية:

- اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني.
- عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره.
- تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء مرؤوسيه.
- نظرة الأفراد السلبية إلى الآخرين.
- المؤثرات النفسية (كالخوف من الاتصال، فارق المكانة أو المركز الوظيفي، الشك وعدم الاطمئنان، عدم الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل، .. إلخ).

٣ - معوقات تنظيمية، وتضم أهم المعوقات التالية:

- التنظيم غير الجيد للمنظمة.
- كبر حجم المنظمة.
- مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة.
- ضعف أو افتقار التعاون بين العاملين.
- ضعف أو افتقار التفاعل بين الإدارة والعاملين.
- ضعف أو افتقار التفاعل بين جماعة العمل الوطنية والوافدة.
- تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية كنتيجة لتنوع جنسيات العاملين.
- عدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها كاملا نحو العاملين داخل المنظمة.
- عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين.
- عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل.

- سوء روتين العمل.

٤ - معوقات بيئية، وتضم أهم المعوقات التالية:

- الانتشار الجغرافي للمنظمة وتعدد مواقع العمل.

- تنوع تشكيلية القوى العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.

- مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمنظمة.

- سوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية.

- القيود والضغط التي قد تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية.

الدراسة الميدانية:

تبدأ الدراسة الميدانية بالتعريف بأسلوب وطريقة البحث، ثم استعراض نتائج الدراسة وتحليلها، وتنتهي بالخلاصة وتوصيات البحث.

أولاً: أسلوب وطريقة البحث

يشمل هذا الجزء أنواع ومصادر البيانات التي اعتمد عليها الباحث في دراسته، وطريقة وأسلوب جمع المعلومات، ومجتمع البحث، وطريقة اختيار عينة البحث، وأسلوب تحليل البيانات.

أنواع ومصادر البيانات:

اعتمد الباحث على نوعين أساسيين من البيانات هما:

١ - البيانات الأولية: حيث تمثلت في آراء وأفكار واتجاهات ووجهات نظر الإدارة وأعضاء هيئة التدريس وهيئة التدريس المساعدة والعاملين بجامعة الكويت.

٢ - البيانات الثانوية: حيث تم الحصول على هذه البيانات من المراجع العلمية والمجلات المتخصصة والنشرات والتقارير والاحصائيات ذات الصلة بموضوع البحث.

طريقة وأسلوب جمع المعلومات:

استخدم الباحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الأولية، حيث قام بتصميم قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، تم توزيعها على مفردات البحث وجمعها عن طريق الاتصال الشخصي، حيث روعي في تصميم قائمة الاستقصاء النواحي العملية المتعلقة بوضع الأسئلة وصياغتها وكذلك النواحي الشكلية المتعلقة بتصميم قوائم الاستقصاء.

ومن الناحية الموضوعية، فإن أداة البحث انقسمت إلى أربعة أقسام. حيث تم توجيه القسم الأول لجميع مفردات العينة بما في ذلك الإدارة وأعضاء هيئة التدريس وهيئة التدريس المساعدة والعاملين. حيث تضمن هذا القسم، الأسئلة من ١ إلى ٦، وهي أسئلة تسجيلية وصفية استهدفت التعرف على عينة البحث وإبراز سماتها وخصائصها الديموجرافية Demographic Profile، كالوضع الوظيفي، الجنسية، النوع، العمر، التأهيل العلمي. ولا يخفى ما لهذه الخصائص والسمات الديموجرافية من أهمية عند تحليل الجوانب الأخرى من الدراسة وتفسير ما يمكن التوصل إليه من نتائج. كما تضمن أيضا القسم الأول الأسئلة من ٧ إلى ١٩، حيث أتيح المجال في هذه الجزء لمعرفة الآراء القيمة واتجاهات ووجهات نظر الإدارة وأعضاء هيئة التدريس وهيئة التدريس المساعدة والعاملين حول معوقات الاتصالات الإدارية وبما يمكن من تقديم إجابات على فرضيات وتساؤلات البحث. كما تم توجيه القسم الثاني فقط للإدارة العليا - بما في ذلك عمداء الكليات ومساعدوهم ورؤوساء الأقسام العلمية - والإدارة الوسطى والإشرافية، حيث تضمن الأسئلة من ١ إلى ٧، بهدف معرفة الآراء القيمة واتجاهات ووجهات نظر الإدارة نحو بعض الجوانب المؤثرة على فاعلية الاتصالات الإدارية. أما القسم الثالث فقد تم توجيهه فقط إلى أعضاء هيئة التدريس (مدرس، أستاذ مساعد، أستاذ) الذين لا يشغلون مناصب إدارية بالجامعة بجانب عملهم الأكاديمي، حيث تضمن الأسئلة من ١ إلى ٦، بغرض معرفة الآراء القيمة واتجاهات وتوجهات أعضاء هيئة التدريس نحو الجوانب المتعلقة بفاعلية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالكليات. كما تم توجيه القسم الرابع فقط لكل من هيئة التدريس المساعدة والعاملين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية، حيث تتضمن الأسئلة من ١ إلى ٦، بهدف معرفة الآراء القيمة واتجاهات وتوجهات هيئة التدريس المساعدة والعاملين نحو بعض الجوانب الهامة المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية.. هذا وقد تم اختبار قائمة الاستقصاء على عينة مختارة من ثلاثين مفردة من مفردات البحث للتأكد من وضوح الأسئلة ودلائها وكفايتها لأغراض البحث. حيث تم إدخال بعض التعديلات البسيطة على بعض الأسئلة في ضوء هذا الاختبار وذلك قبل توزيعه على مفردات البحث.

مجتمع البحث:

بعد دراسة مجتمع الدراسة والوقوف على خصائصه، أمكن تحديد أربع طبقات أو مجتمعات للبحث هم:

١ - مجتمع الإدارة: ويضم الإدارة العليا (بما في ذلك عمداء الكليات ومساعدوهم ورؤوساء الأقسام العلمية) والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية.

- ٢ - مجتمع أعضاء هيئة التدريس: ويضم أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) الذين لا يشغلون مناصب إدارية بالجامعة بجانب عملهم الأكاديمي.
- ٣ - مجتمع هيئة التدريس المساعدة: وتضم مدرسي اللغات وهيئة التدريس المساعدة (مساعد مدرس، مساعد باحث، مهندس مختبر، مساعد علمي).
- ٤ - مجتمع العاملين: ويضم العاملين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية بالجامعة.

عينة البحث:

يبلغ إجمالي مفردات البحث (إجمالي العاملين) حوالي ٢٩٠١ * مفردة من واقع بيانات مكتب نائب مدير الجامعة للتخطيط وقسم السجلات بالشئون الإدارية ومركز الحاسب الآلي بالجامعة وإدارة شئون أعضاء هيئة التدريس ومدرسي اللغات، موزعة على طبقات أو فئات الدراسة الأربعة وفقا يلي:

عدد المفردات

الإدارة العليا (بما في ذلك عمداء الكليات ومساعدوهم ورؤساء الأقسام العلمية) والإدارة الوسطى والإشرافية، وهم يمثلون حوالي ٤, ١٤٪ من إجمالي مجتمع البحث.	٤١٧
أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب إدارية بالجامعة بجانب عملهم الأكاديمي، وهم يمثلون حوالي ٣, ١٧٪ من إجمالي مجتمع البحث. وتم استبعاد حوالي (١١٠) مفردة من إجمالي مجتمع هيئة التدريس مقابل إضافتهم إلى مجتمع الإدارة نظرا لشغلهم مناصب إدارية بالجامعة.	٥٠٢
هيئة التدريس المساعدة (مدرس لغة، مساعد مدرس، مساعد باحث، مهندس مختبر، مساعد علمي) وهم يمثلون حوالي ٧, ١١٪ من إجمالي مجتمع البحث.	٣٤٠
العاملون الذين لا يشغلون مناصب إشرافية، وهم يمثلون ٦, ٥٦٪ من إجمالي مجتمع البحث.	١٦٤٢

إجمالي العاملين ٢٩٠١

ولقد قام الباحث بأخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية Stratified Random Sample قدرها (٥٨٠) مفردة بنسبة ٢٠٪ من مجتمع البحث، تم توزيعها على طبقات أو فئات البحث الأربعة وفقا للحجم النسبي لكل منها (أي بحسب نسبة تمثيل كل فئة في مجتمع البحث) كما يوضحه البيان التالي:

* بخلاف عدد ١٠٧٦ مفردة من جنسيات لا تتكلم العربية تم استبعادها من عينة البحث نظرا لأن النسبة الغالبة منهم لا تتكلم أو لا تفهم العربية بسهولة، الأمر الذي يتعذر عليهم تفهم واستيعاب وتعبئة استمارات الاستقصاء أو التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بصورة دقيقة.

البيان	عدد العاملين	عدد العاملين من جنسيات لا تتكلم ولا تفهم العربية	مجمع البحث بعد استبعاد جنسيات لا تتكلم العربية		حجم عينة البحث بواقع ٢٠٪ من مجتمع البحث	
			عدد	نسبة٪	عدد	نسبة٪
الإدارة (العليا والوسطى والإشرافية)	٤١٧	—	٤١٧	١٤,٤	٨٣	١٤,٣
أعضاء هيئة التدريس	٦٨٨	١٨٦	٥٠٢	١٧,٣	١٠١	١٧,٤
هيئة التدريس المساعدة ومدرسو اللغات	٥٢١	١٨١	٣٤٠	١١,٧	٦٨	١١,٧
العاملون الذين لا يشغلون مناصب إشرافية	٢٣٥١	٧٠٩	١٦٤٢	٥٦,٦	٣٢٨	٥٦,٦
الإجمالي	٣٩٧٧	١٠٧٦	٢٩٠١	١٠٠	٥٨٠	١٠٠

ولقد استغرقت عملية توزيع قوائم الاستقصاء على مفردات عينة البحث وجمعها حوالي شهرين نظرا لانتشار مفردات العينة في مواقع وظيفية وجغرافية مختلفة، الأمر الذي تطلب الاتصال والمرور على العديد من مفردات البحث مرات عديدة حتى أمكن الحصول على قوائم الاستقصاء بعد ملئها. وبالرغم من الأسلوب الشخصي الذي اتبع والمرور في فترات مختلفة على مفردات البحث ومعاودة الاتصال والمتابعة، فإن بعض المفردات لم تقم بتعبئة استمارة الاستقصاء وإعادة الباحث. حيث أمكن الحصول على ردود صحيحة لعدد ٧٢ مفردة من مجتمع الإدارة (العليا والوسطى والإشرافية) ونسبة ١٧,٣٪ من مجتمع البحث، كما أمكن الحصول على ردود صحيحة لعدد ١٠٠ مفردة من مجتمع أعضاء التدريس ونسبة ١٩,٩٪ من مجتمع البحث، والحصول على ردود صحيحة لعدد ٥٧ مفردة من مجتمع هيئة التدريس المساعدة وبما يعادل نسبة ١٦,٨٪ من مجتمع البحث، والحصول على ردود صحيحة لعدد ٣٠١ مفردة من مجتمع العاملين وبما يعادل نسبة ١٨,٣٪ من مجتمع البحث (انظر جدول رقم ١). وهي نسبة تعتبر كافية إحصائيا.

جدول رقم (١) يوضح: نسبة الإجابات الصحيحة إلى إجمالي مفردات مجتمع وعينة البحث

البيان	إجمالي مفردات مجتمع البحث	إجمالي العينة المستهدفة للبحث	إجمالي الإجابات الواردة	مستبعد	إجمالي مفردات العينة الفعلية للبحث	نسبة العينة الفعلية إلى مجتمع البحث
الإدارة	٤١٧	٨٣	٧٣	١	٧٢	١٧,٣
أعضاء هيئة التدريس	٥٠٢	١٠١	١٠٠	—	١٠٠	١٩,٩
هيئة التدريس المساعدة	٣٤٠	٦٨	٥٨	١	٥٧	١٦,٨
العاملون	١٦٤٢	٣٢٨	٣٠٩	٨	٣٠١	١٨,٣
الإجمالي	٢٩٠١	٥٨٠	٥٤٠	١٠	٥٣٠	١٨,٣

وقد تم اختبار الفرضية الصفرية (Null Hypothesis) التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين العينة الملاحظة (Observed) والعينة المتوقعة (Expected) على أساس توقع أن يستجيب للاستبانة ٢٠٪ من مفردات مجتمع البحث وبواقع ٢٠٪ لكل فئة أو طبقة من فئات البحث الأربعة. وهي نسبة تعتبر كافية ومعبرة إحصائياً.

العينة المتوقعة	العينة الملاحظة	الإدارة (عليا / وسطى / إشرافية)
٨٣	٧٢	أعضاء هيئة التدريس (أستاذ، مساعد أستاذ، مدرس)
١٠١٠	١٠٠	هيئة التدريس المساعدة
٦٨	٥٧	العاملون الذين لا يشغلون مناصب إشرافية
٣٢٨	٣٠١	

حيث ظهر أن قيمة (كا^٢) المحسوبة (٤٧, ٥) تقل عن قيمة (كا^٢) النظرية عند درجة حرية (٣) وعند مستوى دلالة (٥, ٠)، الأمر الذي لا يمكن معه رفض الفرضية الصفرية التي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما بين العينة الملاحظة والمتوقعة، ومن ثم الاستنتاج بأن العينة الملاحظة (الفعالية) ممثلة للمجتمع الأصلي.

محددات الدراسة:

- هدفت الدراسة تجنباً للمشكلات المرتبطة بترجمة قوائم الاستقصاء - إلى التعرف على الآراء القيمة وتوجهات نظر المفردات التي هي من جنسيات تتكلم وتفهم اللغة العربية. حيث يرى الباحث أهمية تخصيص دراسة تتعامل مع المفردات التي لا تتكلم أو تفهم بسهولة العربية بهدف تعرف وتحديد الآثار الناتجة عن هذه المظاهر في فعالية الاتصالات الإدارية باعتبارها قد تكون السبب - بسبب عائق اللغة - في إعاقة الوصول إلى نمط معين في السلوك يهدف الاتصال إلى تحقيقه.

- نظراً لأن البيانات التي تم جمعها تتعلق بالعاملين بمنظمة واحدة هي جامعة الكويت، فإن نتائج هذا البحث من منظور الصدق الخارجي وقواعد الحصر الإحصائي المجردة لا يمكن تعميمها على غير العاملين بجامعة الكويت. ومع ذلك، فإن نتائج هذا البحث يمكن أن تكون مفيدة ليس فقط للدارسين والمهتمين بمعوقات الاتصال الإداري في المنظمات، بل أيضاً للدارسين والمسؤولين والمهتمين بفعالية الاتصالات الإدارية بالجامعات والمعاهد العليا خاصة بالجامعات المماثلة التي ينتمي أعضاء هيئتها التدريسية والإدارية إلى جنسيات متعددة نظراً لتشابه طبيعة النشاط وفئات العاملين بهذه المنظمات بالمنظمة محل الدراسة.

أسلوب تحليل البيانات:

تم تفرغ البيانات في الجداول المعدة لهذا الغرض. كما تم الاستعانة بالحاسب الشخصي ومجموعة الحزم الإحصائية (Spss For Windows) للحصول على النتائج بشكل يسمح بتحليل افتراضات الدراسة. حيث استخدم في تحليل البيانات وسائل إحصائية عديدة مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات وجداول الاقتران (Cross Tables) واختبار كروسكال - واليز لتحليل التباين من الدرجة الأولى Kruskal - Wallis One - Way ANOVA وتحليل مربع كاي الإحصائي chi- Square لقياس معنوية الفروق ومعامل ارتباط كاندل للترتيب Kendall's Rank Order Correlation Coefficient لاستخراج العلاقة بين بعض متغيرات البحث.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

القسم الأول: بيانات وصفية عن عينة البحث:

نتناول في هذا الجزء خصائص وسمات العينة نظراً لما لهذه الخصائص والسمات من ارتباط بآراء واتجاهات ووجهات نظر مفردات العينة، بل أن العديد من هذه الآراء والتوجهات ستجد تفسيراً لها عند التعرف على هذه الخصائص والسمات وتحليلها من حيث:

- الفئة أو الوضع الوظيفي (إدارة، أعضاء هيئة تدريس، هيئة تدريس مساعدة، عاملين).
- الجنسية.
- النوع (ذكر / أنثى).
- التوزيع العمري.
- التأهيل العلمي.
- مدة الخدمة.

١- الفئة أو الوضع الوظيفي لمضردات العينة:

بلغ عدد مفردات العينة المشاركة في البحث ٥٣٠ مفردة بنسبة ١٨,٣٪ من مجتمع الدراسة. وكان عدد المشاركين من فئة الإدارة (العليا والوسطى والإشرافية) ٧٢ مفردة وبها يعادل ١٧,٣٪ من مفردات مجتمع الدراسة، وعدد المشاركين من فئة أعضاء التدريس (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) ١٠٠ مفردة وبها يعادل نسبة ١٩,٩٪ من مفردات مجتمع الدراسة، وعدد المشاركين من فئة هيئة التدريس المساعدة ٥٧ مفردة بنسبة ١٦,٨٪ من مفردات مجتمع البحث،

كما بلغ عدد المشاركين من فئة العاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية ٣٠١ مفردة وبها يعادل نسبة ١٨,٣٪ من حجم مجتمع البحث (انظر جدول رقم ٢).

جدول رقم (٢) يوضح: الأهمية النسبية لفئات البحث في كل من العينة ومجتمع البحث

البيان	مجتمع البحث		العينة الفعلية		نسبة العينة الفعلية إلى مجتمع البحث %
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
الإدارة العليا والوسطى والإشرافية أعضاء هيئة التدريس (أستاذ / أستاذ مساعد / مدرس) هيئة التدريس المساعدة العاملون الذين لا يشغلون مناصب إشرافية	٤١٧	١٤,٤	٧٢	١٣,٦	١٧,٣
	٥٠٢	١٧,٣	١٠٠	١٨,٩	١٩,٩
	٣٤٠	١١,٧	٥٧	١٠,٨	١٦,٨
	١٦٤٢	٥٦,٦	٣٠١	٥٦,٨	١٨,٣
المجموع	٢٩٠١	١٠٠	٥٣٠	١٠٠	١٨,٣

ويظهر من التوزيع السابق أن طبقات أو فئات البحث الأربعة تتقارب أهميتها النسبية - في مجملها - بين العينة ومجتمع البحث. حيث تتمثل الفروق في زيادة نسبة مفردات العينة من فئة أعضاء هيئة التدريس بمقدار ١,٦٪ عنها في مجتمع البحث وكذا زيادة نسبة مفردات العينة من فئة العاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية بمقدار ٢,٠٪ عنها في مجتمع البحث، مقابل انخفاض نسبة مفردات العينة من فئة هيئة التدريس المساعدة بمقدار ٩,٠٪ عنها في مجتمع البحث وكذا انخفاض نسبة مفردات العينة من فئة الإدارة بمقدار ٨,٠٪ عنها في مجتمع البحث. حيث تتوافق هذه المؤشرات مع النتائج التي أسفر عنها اختبار الفرضية الصفرية (كما سبق بيانه) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين العينة الفعلية والمتوقعة، الأمر الذي يظهر بأن العينة الفعلية ممثلة لمجتمع البحث.

٢. الجنسية:

أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٣):

جدول رقم (٣): يوضح جنسية مفردات العينة

النسبة %	التكرار	اليان
٥٦,٢	٢٩٨	كويتي
٣٤,٩	١٨٥	مصري
٢,٥	١٣	لبناني
٢,٦	١٤	سوري
٤١,٤ %	٢	سعودي
٢,٤	٢	صومالي
٢,٢	١	سوداني
٢,٢	١	بحريني
٢,٥	١٣	تونسي
		لم يبين
١٠٠	٥٣٠	المجموع

وتظهر الأرقام أن أكثر من نصف مفردات العينة (٥٦,٢ %) يحملون الجنسية الكويتية، وهو وضع يبدو طبيعياً ومتوقفاً. كما أن ٣٤,٩ % من المفردات يحملون الجنسية المصرية. وبعبارة أخرى، فإن ٩١,١ % من المفردات يحملون إما الجنسية الكويتية أو المصرية، على حين أن باقي الجنسيات الأخرى قد أظهرت نسباً منخفضة.

فإذا قارننا توزيع الجنسية في العينة الفعلية (كويتي وغير كويتي) بمثيله في مجتمع الدراسة، لوجدناه في مجتمع الدراسة كما يلي:

النسبة %	التكرار	كويتي
٦١,٨	١٧٩٢	غير كويتي
٣٨,٢	١١٠٩	
١٠٠	٢٩٠١	

حيث يظهر أن نسبة المفردات من الكويتيين وغير الكويتيين تتقارب أهميتها النسبية - في مجملها - بين العينة ومجتمع الدراسة. وهذا يدل على أن نسبة الكويتيين تزيد بين مفردات مجتمع الدراسة بمقدار ٥,٦ % عنها في عينة البحث، وبالمقابل فقد انخفضت نسبة غير الكويتيين بمقدار ٣,٢ % عن مثيلتها في عينة البحث. وإذا أخذنا في الاعتبار وجود نسبة ٥,٢ % من بين مفردات العينة لم تبين جنسيتها، وهم في الأرجح مما لا يحملون الجنسية الكويتية، لوضح لنا مدى تقارب الأهمية النسبية للمفردات من الكويتيين وغير الكويتيين في كل من العينة ومجتمع الدراسة.

٣- النوع:

توزعت مفردات العينة على النحو التالي:

النسبة %	التكرار	ذكر
٥٧,٢	٣٠٣	أنثى
٤٢,٨	٢٢٧	
١٠٠	٥٣٠	

فإذا قارنا هذا التوزيع - في العينة - بمثيله في مجتمع الدراسة، لوجدناه في مجتمع الدراسة كما يلي:

النسبة %	التكرار	ذكر
٦٠,٨	١٧٦٣	أنثى
٣٩,٢	١١٣٨	
١٠٠	٢٩٠١	

حيث يظهر أن نسبة المفردات من الذكور والإناث تتقارب أهميتها النسبية - في مجملها - ما بين العينة ومجتمع الدراسة. كما توضح المقارنة أن نسبة الذكور تزيد بين مفردات مجتمع البحث بمقدار ٦, ٣٪ عنها في عينة البحث، وبالمقابل فقد انخفضت نسبة الإناث بنفس النسبة عن مثيلتها في عينة البحث.

٤- التوزيع العمري:

أظهرت النتائج التوزيع العمري التالي لمفردات العينة (جدول رقم ٤)

جدول رقم (٤) يوضح: التوزيع العمري لمفردات العينة

النسبة %	التكرار	البيان
٢٧,٢	١٤٤	من ٢٠ - ٣٠ سنة
٤٦,٢	٢٤٥	من ٣١ - ٤٠ سنة
٢٠,٤	١٠٨	من ٤١ - ٥٠ سنة
٥,١	٢٧	من ٥١ - ٦٠ سنة
١,١	٦	أكثر من ٦٠ سنة
١٠٠	٥٣٠	المجموع

ويظهر من الأرقام أن ٤٦,٢٪ من مفردات العينة تقع أعمارهم ما بين ٣١ - ٤٠ سنة. كما أن ما يعادل ثلثي مفردات العينة (٦٦,٢٪) تقع أعمارهم ما بين ٣١ - ٥٠ سنة، وهي أفضل مرحلة عمرية من حيث الحيوية والإنتاجية والتراكم المعرفي. كما نجد أن أكثر من ربع مفردات العينة (٢٧,٢٪) دون الثلاثين سنة. كما شكلت مفردات العينة من كبار السن نسبيا (ما بين ٥١ - ٦٠

سنة) مقدار ١, ٥٪ من بين المفردات. أما نسبة المفردات الذين يزيد أعمارهم عن ٦٠ سنة فقد تمثلت في ١, ١ من مفردات العينة.

٥. التأهيل العلمي:

توضح نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة بحسب التأهيل العلمي (جدول رقم ٥):

جدول رقم (٥) يوضح: التأهيل العلمي لمفردات العينة

بيان	الإدارة		أعضاء هيئة التدريس		هيئة تدريس مساعدة		عاملون		الإجمالي	
	تكرار	نسبة / %	تكرار	نسبة / %	تكرار	نسبة / %	تكرار	نسبة / %	تكرار	نسبة / %
شهادة دون الثانوية	٣	٤, ٢	--	--	--	--	١٥	٥	١٨	٣, ٤
الشهادة الثانوية	١	١, ٤	--	--	--	--	٣٥	١١, ٦	٣٦	٦, ٨
دبلوم فوق الثانوي	٣	٤, ٢	--	--	--	--	٨٤	٢٧, ٩	٨٧	١٦, ٤
درجة جامعية	٣٤	٤٧, ٢	--	--	٢٤	٤٢, ١	١٦٠	٥٣, ٢	٢١٨	٤١, ١
درجة الماجستير	٧	٩, ٧	--	--	٢٨	٤٩, ١	٧	٢, ٣	٤٢	٧, ٩
درجة الدكتوراه	٢٤	٣٣, ٣	١٠٠	١٠٠	٥	٨, ٨	--	--	١٢٩	٢٤, ٤
المجموع	٧٢	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٥٧	١٠٠	٣٠١	١٠٠	٥٣٠	١٠٠

والتوزيع على هذا النحو يظهر ارتفاع المستوى التعليمي لمفردات العينة. حيث نجد أن ما يقرب من ثلاثة أرباع مفردات العينة (٤, ٧٣٪) حاصلة على درجات جامعية، منهم ٩, ٧٪ حاصلة على درجة الماجستير و ٤, ٢٤٪ حاصلة على درجة الدكتوراه. ولعل الارتفاع الملحوظ في نسبة الحاصلين على كل من درجة الماجستير ودرجة الدكتوراه يفسره أن ما يقرب من خمس مفردات العينة (٩, ١٨٪) من فئة أعضاء هيئة التدريس الحاصلين على درجة الدكتوراه (أستاذ / أستاذ مساعد / مدرس)، كما أن ٤٣٪ من مفردات فئة الإدارة من الحاصلين على درجة الماجستير (٧, ٩٪) أو درجة الدكتوراه (٣, ٣٣٪)، إضافة إلى أن ٥٧, ٩٪ من مفردات فئة هيئة التدريس المساعدة من الحاصلين على درجة الماجستير (١, ٤٩٪) أو درجة الدكتوراه (٨, ٨٪)، كما أن ٢, ٣٪ من مفردات فئة العاملين من الحاصلين على درجة الماجستير.

٦. مدة الخدمة:

أظهرت نتائج الدراسة التوزيع التالي لمفردات العينة من حيث مدة الخدمة (جدول رقم ٦):

جدول رقم (٦) يوضح: مدة الخدمة لمفردات العينة

النسبة %	التكرار	البيان
٢٣,٠	١٢٢	من سنة - لأقل من ٣ سنوات
١٢,٥	٦٦	من ٣ سنوات - لأقل من ٥ سنوات
١٠,٢	٥٤	من ٥ سنوات - لأقل من ٧ سنوات
١٢,٢	٣٣	من ٧ سنوات - لأقل من ٩ سنوات
٦,٠	٣٢	من ٩ سنوات - لأقل من ١١ سنة
٧,٢	٣٨	من ١١ سنة - لأقل من ١٣ سنة
١٩,١	٤٤	من ١٣ سنة - لأقل من ١٥ سنة
٣,٦	١٩	من ١٥ سنة - لأقل من ١٧ سنة
٢,٨	١٥	من ١٧ سنة - لأقل من ١٩ سنة
٧,٣	٢٤	من ١٩ سنة - لأقل من ٢١ سنة
٤,٥	٢٨	أكثر من ٢١ سنة
١٠,٤	٥٥	لم يبين
١٠٠	٥٣٠	المجموع

ويتضح من هذا البيان أن ٤٥,٧٪ من مفردات العينة تقل مدة خدمتها عن سبع سنوات، وأن ١٢,٢٪ من المفردات تتراوح مدة خدمتها ما بين ٧ سنوات - لأقل من ١١ سنة، وأن ١٩,١٪ من المفردات تتراوح مدة خدمتها ما بين ١١ سنة - لأقل من ١٧ سنة، وأن ٧,٣٪ من مفردات العينة تتراوح مدة خدمتها ما بين ١٧ سنة - لأقل من ٢١ سنة. أما نسبة المفردات التي زادت مدة خدمتها على واحد وعشرين سنة فقد شكلت نسبة ٥,٣٪ من بين المفردات.

القسم الثاني: مؤشرات وتوجهات مفردات العينة فيما يتعلق بنمط وطبيعة معوقات الاتصال الإداري؛

يتناول القسم الثاني من الدراسة الآراء القيمة واتجاهات وتوجهات مفردات العينة فيما يتعلق بنمط وطبيعة معوقات الاتصال الإداري التي قد تضعف أو تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية من حيث المحاور الرئيسية التالية:

أولاً: المعوقات التي تتعلق بأساليب وقنوات ومهارات الاتصال.

ثانياً: المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية للاتصال.

ثالثاً: المعوقات التنظيمية للاتصال.

رابعاً: المعوقات البيئية للاتصالات.

على أنه تجدر الإشارة إلى أن المسببات التي تؤدي إلى تعويق أو تشويه أو تعطيل الاتصالات

الإدارية تعتبر متداخلة مع بعضها البعض، حيث لا يوجد خط أو حد فاصل واضح بين مجموعة وأخرى من هذه المعوقات، نظرا للتداخل والتفاعل والتأثير والتأثر ما بين معوقات الاتصال وبعضها البعض. ولهذا السبب، قام الباحث – ولأغراض هذا البحث – بتصنيف معوقات الاتصال الإداري إلى أربع مجموعات رئيسية هي: معوقات تتعلق بأساليب وقنوات ومهارات الاتصال / معوقات إدراكية ونفسية وذهنية / معوقات تنظيمية / معوقات بيئية، وذلك على الرغم من الترابط والتداخل والتفاعل ما بين العوائق في هذه المجموعات الأربعة. إذ أن المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات ومهارات الاتصال قد تكون نتاج المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية أو المعوقات التنظيمية أو المعوقات البيئية. كما أن المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية قد تسهم في خلق المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات ومهارات الاتصال أو قد تكون نتاج المعوقات التنظيمية أو المعوقات البيئية. كما أن المعوقات التنظيمية قد تكون نتيجة للمعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية أو المعوقات البيئية أو تلك التي تتعلق بأساليب وقنوات ومهارات الاتصال. وبالمثل فإن المعوقات البيئية قد تسهم في خلق المعوقات التنظيمية أو المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية أو تلك المتعلقة بأساليب وقنوات ومهارات الاتصال.

أولاً: معوقات تتعلق بأساليب وقنوات ومهارات الاتصال:

ولأن أساليب وقنوات الاتصال تعتبر المسالك التي عن طريقها يتمكن مرسل الرسالة من توصيل أفكاره وآرائه ووجهات نظره واتجاهاته إلى مستقبل الرسالة. ولأن هناك وسائل وقنوات متعددة للاتصال لكل منها مزاياها وعيوبها من حيث سرعة توصيل الرسالة ومدى دقة التوصيل والمحافظة على سرية الموضوع والتغلب على العوامل النفسية والذهنية التي تعوق سوء الفهم، ولأن بعض هذه الوسائل والقنوات تستخدم دون غيرها لمزاولة الاتصال الإداري الهابط من أعلى إلى أسفل، وبعضها الآخر عادة ما يستخدم لمزاولة الاتصال الإداري الصاعد من أسفل إلى أعلى، كما أن هناك وسائل وقنوات للاتصال ذي الاتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى)، فإن استخدام وسيلة أو قناة اتصال غير مناسبة قد يؤدي إلى تعويق عملية الاتصال أو تشويهاها. ومن ثم فقد كان من المفيد أن تتعرف الدراسة على آراء وتوجهات المفردات من حيث المحاور الآتية:

١ - أساليب الاتصال المستخدمة.

٢ - قنوات الاتصال الشفهية المستخدمة.

٣- قنوات الاتصال الكتابية المستخدمة

٤- مدى توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل وقنوات الاتصال.

٥- أهم المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية.

١- أساليب الاتصال المستخدمة:

ولأن تحقيق الوصل ما بين مرسل الرسالة ومستقبلها ووصول موضوع الاتصال إلى ذهن المستقبل كما هو في ذهن مرسل الرسالة يتطلب استخدام أساليب وقنوات اتصال ملائمة، فقد تم سؤال مفردات العينة، إلى أي مدى يتم استخدام أساليب الاتصال التالية بالإدارة أو القسم الذي تعمل به، حيث توزعت إجابات مفردات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (٧) يوضح: آراء مفردات العينة حول مدى استخدام أساليب الاتصال

البيان	عدم استخدام على الإطلاق %	استخدام محدود %	استخدام كبير %	استخدام كبير للغاية %	لم يبين %
الاتصال الشفهي (الأحاديث، الاجتماعات.. الخ)	٣,٠	٢٣,٢	٤١,١	٣١,٧	٠,٩
الاتصال الكتابي (الأوامر، التعميمات.. الخ)	٢,٦	٢٠,٢	٤٥,٥	٣١,٣	٠,٤
الاتصال المرئي والصوتي (أجهزة الفيديو.. الخ)	٧٠,٩	١٩,١	٤,٩	١,٩	٣,٢
الاتصال المسموع (الاتصال التليفوني.. الخ)	١٠,٩	٣١,٩	٣٨,٧	١٥,٨	٢,٦
الاتصال غير اللفظي (التلميح، اتباع سلوك معين)	٥١,٩	٣٠,٢	٩,٢	٤,٩	٣,٨

وباستعراض المؤشرات السابقة، يبرز أسلوب الاتصال الكتابي كأداة رئيسية للاتصال. حيث نجد أن ٧٦,٨٪ من مفردات العينة قد استخدمت أسلوب الاتصال الكتابي بشكل كبير للغاية (٣,٣٪) أو بشكل كبير للغاية (٤٥,٥٪). تلا ذلك أسلوب الاتصال الشفهي حيث استخدمته ٧٢,٨٪ من المفردات بشكل كبير للغاية (٣١,٧٪) أو بشكل كبير (٤١,١٪)، ثم الاتصال المسموع حيث استخدمته ٥٤,٥٪ من المفردات بشكل كبير للغاية (١٥,٨٪) أو بشكل كبير (٣٨,٧٪). كما تبين الأرقام أن ٩٠٪ من المفردات لم تستخدم على الإطلاق أسلوب الاتصال المرئي (٧٠,٩٪) أو استخدمته بشكل محدود (١٩,١٪)، وأن ٨٢,١٪ من المفردات لم تستخدم على الإطلاق أسلوب الاتصال غير اللفظي (٥١,٩٪) أو استخدمته بشكل محدود (٣٠,٢٪). ولا يخفى ما قد يترتب على المغالاة في الاعتماد على أسلوب الاتصال الكتابي من صعوبات في الاتصال والتأثير سلبيا على فعاليته.

وقد توجّهت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين توجهات وآراء مفردات العينة حول مدى استخدام أساليب الاتصال وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (كالجنسية، النوع، العمر، التأهيل العلمي)، حيث توصلت الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات والمتغيرات الآتية:

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١٣٦١، ٠ - بمعنوية ٠، ٠١) ما بين الجنسية وتوجهات المفردات حول مدى استخدام أسلوب الاتصال غير اللفظي. مما يعني ميل المفردات من الكويتيين إلى استخدام هذا الأسلوب عن غير الكويتيين.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (٠٩٨٤، ٠ - بمعنوية ٠، ٠١٦) ما بين النوع وتوجهات المفردات حول مدى استخدام أساليب الاتصالات الكتابية. مما يعني ميل المفردات من الإناث إلى استخدام الاتصالات الكتابية عن الذكور.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (٠٧٥٩، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٤٧) ما بين العمر وتوجهات المفردات حول مدى استخدام أسلوب الاتصال الشفهي. حيث يظهر أنه كلما تقدم العمر لدى المفردات ارتفع درجة استخدامها للاتصال الشفهي. كما توصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١٠٧٨، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٠٦) ما بين العمر وتوجهات المفردات حول مدى استخدام أسلوب الاتصال غير اللفظي، حيث يظهر أنه كلما تقدم العمر لدى مفردات العينة قل استخدامها لأسلوب الاتصال غير اللفظي.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (٠١٦١٢، ٠ - بمعنوية ٠، ٠) بين التأهيل العلمي وتوجهات المفردات حول مدى استخدام أسلوب الاتصال الشفهي. حيث أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي لدى المفردات زاد استخدامها للاتصال الشفهي. ومن ناحية أخرى، توصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١٣٤١، ٠ - بمعنوية ٠، ٠) ما بين التأهيل الأكاديمي وتوجهات المفردات حول مدى استخدام أسلوب الاتصال المسموع. حيث يظهر أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات قل استخدامها للاتصال المسموع.

ويظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الإجمالي حول مدى استخدام وسائل الاتصال (جدول رقم ٧)، أنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (عدم استخدام على الإطلاق ١X، استخدام محدود ٢X، استخدام كبير ٣X، استخدام كبير للغاية ٤X) كما يلي (جدول رقم ٨):

جدول رقم (٨) يوضح: الأهمية النسبية لاستخدام وسائل الاتصال لدى مفردات العينة

البيان	الوسط الحسابي* (مدى أربع نقاط)	الترتيب
الاتصال الشفهي (الأحاديث، الاجتماعات، المقابلات، المؤتمرات... الخ)	٣,٠٢	٢
الاتصال الكتابي (الأوامر، التعميمات، الكتب الدورية، التقارير... الخ)	٣,٠٦	١
الاتصال المرئي والصوتي (أجهزة الفيديو، شاشات العرض الناطقة... الخ)	١,٣٦	٥
الاتصال المسموع (الاتصال التليفوني، التسجيلات... الخ)	٢,٦١	٣
الاتصال غير اللفظي (التلميح، اتباع سلوك أو مغزى معين... الخ)	١,٦٦	٤

*كلما ارتفع الوسط المرجح دل ذلك على الارتفاع النسبي في استخدام العنصر.

وحيث إن مدى استخدام وسائل الاتصال لدى المفردات هو أربع نقاط، فإن حصول الوسيلة على متوسط من ٥, ٢ نقطة يعتبر استخداماً متوسطاً، و٣ نقاط فأكثر يعتبر استخداماً كبيراً، وأقل من ٥, ٢ نقطة يعتبر استخداماً ضعيفاً. حيث تظهر المؤشرات أن كل من الاتصال الكتابي والاتصال الشفهي قد استخدم بشكل كبير من قبل مفردات العينة، وأن أسلوب الاتصال المسموع قد استخدم بشكل متوسط، على حين أن كلا من الاتصال غير اللفظي والاتصال المرئي قد استخدم بشكل ضعيف، حيث أخذت هذه الوسائل الترتيب والتقدير التالي:

القيمة	التقدير
٣,٠٦	استخدام كبير
٣,٠٢	استخدام كبير
٢,٦١	استخدام متوسط
١,٦٦	استخدام ضعيف
١,٣٦	استخدام ضعيف

- ١ - الاتصال الكتابي
- ٢ - الاتصال الشفهي
- ٣ - الاتصال المسموع
- ٤ - الاتصال غير اللفظي
- ٥ - الاتصال غير المرئي والصوتي

ويقدم البيان التالي مقارنة للأهمية النسبية لاستخدام وسائل الاتصال وذلك بحسب فئات أو طبقات البحث الأربعة (جدول رقم ٩):

ويقدم البيان التالي مقارنة للأهمية النسبية لاستخدام وسائل الاتصال وذلك بحسب فئات أو طبقات البحث الأربعة (جدول رقم ٩):

جدول رقم (٩) يوضح: الأهمية النسبية لاستخدام وسائل الاتصال بحسب الفئة الوظيفية لمفردات العينة

وسيلة الاتصال	الإدارة			أعضاء هيئة التدريس			هيئة التدريس المساعدة			العاملون	
	الترتيب	الوسط*	التقدير المرجح	الترتيب	الوسط*	التقدير المرجح	الترتيب	الوسط*	التقدير المرجح	الترتيب	الوسط*
شفهي	٣,١٧	كبير	٣,٢٤	١	كبير	٣,٢٤	١	كبير	٣,٢٤	١	كبير
كتابي	٣,١٥	كبير	٣,١٦	٢	كبير	٣,١٦	٢	كبير	٣,١٦	٢	كبير
مرئي	١,٣٤	ضعيف	١,٣٨	٥	ضعيف	١,٣٨	٥	ضعيف	١,٣٨	٥	ضعيف
مسموع	٢,٧٧	متوسط	٢,٢٣	٣	ضعيف	٢,٢٣	٣	ضعيف	٢,٢٣	٣	ضعيف
غير لفظي	١,٦٨	ضعيف	١,٥٤	٤	ضعيف	١,٥٤	٤	ضعيف	١,٥٤	٤	ضعيف

* مدى أربع نقاط

حيث يظهر من البيان السابق، وجود بعض التباينات في آراء المفردات حول مدى استخدامها لوسائل الاتصال وذلك فيما بين فئات البحث الأربعة. وجاءت هذه النتائج متوافقة مع ما أسفرت عنه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - من وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين فئات البحث الأربعة حول مدى استخدامها لكل من الاتصال الشفهي والاتصال المسموع. وبالنسبة للاتصال الشفهي، فقد أعطت المفردات من فئة الإدارة وفئة أعضاء هيئة التدريس أهمية نسبية أكبر لهذه الوسيلة عن تلك المتعلقة بمفردات كل من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين. كما أنه بالنسبة لوسيلة الاتصال المسموع أعطت المفردات من فئة الإدارة وفئة العاملين أهمية نسبية أكبر لهذه الوسيلة عن تلك المتعلقة بمفردات كل من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة أعضاء هيئة التدريس. وفيما عدا ذلك من أساليب اتصال، فقد تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين فئات البحث الأربعة. (انظر جدول رقم ٩ وأرجع لمرفق ١ بالملحقات).

٢. قنوات الاتصال الشفهية المستخدمة

ولما كان من المفيد أن تقف الدراسة على الأهمية النسبية لقنوات الاتصال الشفهية لدى مفردات العينة، فقد تم سؤال مفردات العينة، إلى أي حد يتم استخدام قنوات الاتصال الشفهية التالية بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، حيث توزعت إجابات مفردات العينة على النحو التالي (جدول رقم ١٠):

جدول رقم (١٠) يوضح: آراء مفردات العينة حول مدى استخدام قنوات الاتصال الشفهية

اليان	عدم استخدام على الإطلاق %	استخدام محدود %	استخدام كبير %	استخدام كبير للغاية %	لم يبين %
الحديث الشفهي	٦,٠	١٥,٥	٣٩,٦	٤٣,٦	٨,٠
المقابلات	٨,٣	٣٥,٧	٣٨,٣	١٥,٧	٢,١
الاجتماعات	١٤,٩	٤٣,٠	٢٩,١	١١,٩	١,١
المؤتمرات	٥٣,٢	٣٣,٢	٧,٧	٢,٨	٣,٠
اللجان	٣٦,٢	٢٧,٥	٢٤,٣	١٠,٢	١,٧
الندوات والبرامج التدريبية	٣٩,١	٤١,٥	١٢,٥	٤,١	٢,٨
الحفلات العامة	٥٠,٦	٣٦,٦	٨,٥	١,٧	٢,٦
الدعوات الخاصة	٥٩,٤	٢٩,٤	٥,٨	٢,٥	٢,٨

وباستعراض هذه المؤشرات يتبين لنا وجود قصور في استخدام بعض قنوات الاتصال الشفهية، حيث يظهر أن نسبة كبيرة من المفردات قد استخدمت بشكل محدود أو لم تستخدم على الإطلاق ستة من أهم قنوات الاتصال الشفهية، حيث نجد:

- ٨, ٨٨٪ من المفردات أوضحت أن الدعوات الخاصة كقناة للاتصال الشفهي لم تستخدم على الإطلاق (٤, ٥٩٪) أو استخدمت بشكل محدود (٤, ٢٩٪).

- ٢, ٨٧٪ من المفردات أوضحت أن الحفلات العامة كقناة للاتصال الشفهي لم تستخدم على الإطلاق (٦, ٥٠٪) أو استخدمت بشكل محدود (٦, ٣٦٪).

- ٤, ٨٦٪ من المفردات أوضحت أن المؤتمرات كقناة للاتصال الشفهي لم تستخدم على الإطلاق (٢, ٥٣٪) أو استخدمت بشكل محدود (٢, ٣٣٪).

- ٦, ٨٠٪ من المفردات أوضحت أن الندوات أو البرامج التدريبية كقناة للاتصال الشفهي لم تستخدم على الإطلاق (١, ٣٩٪) أو استخدمت بشكل محدود (٥, ٤١٪).

- ٧, ٦٣٪ من المفردات أوضحت أن اللجان كقناة للاتصال الشفهي لم تستخدم على الإطلاق (٢, ٣٦٪) أو استخدمت بشكل محدود (٥, ٢٧٪).

- ٩, ٥٧٪ من المفردات أوضحت أن الاجتماعات كقناة للاتصال الشفهي لم تستخدم على الإطلاق (٩, ١٤٪) أو استخدمت بشكل محدود (٤٣٪).

ومن ناحية أخرى، يظهر أن قناتين فقط من قنوات الاتصال الشفهي (هما الحديث الشفهي والمقابلات) قد استخدمت بشكل كبير أو بشكل كبير للغاية، حيث نجد:

- ٢, ٨٣٪ من المفردات أوضحت أن الحديث الشفهي قد استخدم بشكل كبير (٦, ٣٩٪) أو بشكل كبير للغاية (٦, ٤٣٪).

- أن ٥٤٪ من المفردات أوضحت أن المقابلات قد استخدمت بشكل كبير (٣, ٣٨٪) أو

بشكل كبير للغاية (٧, ١٥٪).

هذا، وقد توصلت الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة ارتباط بين آراء المفردات حول مدى استخدام قنوات الاتصال الشفهية وبعض الخصائص الديموغرافية (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، وفقاً للآتي:

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١١٥٤, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٠٦) ما بين الجنسية وتوجهات المفردات حول مدى استخدام الندوات والبرامج التدريبية. مما يعني ميل المفردات من الكويتيين إلى استخدام الندوات والبرامج التدريبية عن غير الكويتيين.

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين النوع وآراء المفردات حول مدى استخدام المقابلات (٠٨٩٦, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٢٩) والاجتماعات (١٢٥١, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٠٢) والمؤتمرات (١٣٩٣, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٠١) واللجان (٢٠٥١, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والحفلات العامة (٠٩٥٨, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٢٤) والدعوات الخاصة (١٠٩٧, ٠ - بمعنوية ٠, ٠١). مما يعني ميل المفردات من الذكور إلى استخدام هذه القنوات الخمس الشفهية للاتصال عن الإنث.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية ما بين العمر وتوجهات المفردات حول مدى استخدام الاجتماعات (١٣٥٥, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والمؤتمرات (١٢٣٤, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٠٢) واللجان (٢٣٤١, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والحفلات العامة (٠٨٨, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٢٦) والدعوات الخاصة (٠٨٥٥, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٤٣). حيث يظهر أنه كلما تقدم العمر لدى المفردات كثر استخدامها لهذه القنوات.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية ما بين التأهيل الأكاديمي وتوجهات المفردات حول مدى استخدام المقابلات (١٨٩٣, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والاجتماعات (٣٣٧٨, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والمؤتمرات (٢٦٠٨, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) واللجان (٤٢٤٦, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والندوات والبرامج التدريبية (٢٣٧٥, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والحفلات العامة (٢٠٣٣, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والدعوات الخاصة (١٥٩٠, ٠ - بمعنوية ٠, ٠). حيث يظهر أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات كثر استخدامها لهذه القنوات.

وبأسلوب آخر، يظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الإجمالية حول مدى استخدام قنوات الاتصال الشفهية (جدول رقم ١٠)، أنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (عدم استخدام على الإطلاق X ١، استخدام محدود X ٢، استخدام كبير X ٣، استخدام كبير للغاية X ٤)، كما يلي (جدول رقم ١١):

جدول رقم (١١) يوضح: الأهمية النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الشفهية

البيان	الوسط الحسابي* (مدى أربع نقاط)	الترتيب
الحديث الشفهي	٣,٢٧	١
المقابلات	٢,٦٣	٢
الاجتماعات	٢,٣٨	٣
المؤتمرات	١,٥٩	٧
اللجان	٢,٠٩	٤
الندوات والبرامج التدريبية	١,٨١	٥
الحفلات العامة	١,٦٠	٦
الدعوات الخاصة	١,٥٠	٨

* كلما ارتفع الوسط الحسابي دل ذلك على الارتفاع النسبي في استخدام العنصر.

وحيث إن مدى استخدام قنوات الاتصال الشفهية لدى المفردات هو أربع نقاط، فإن حصول القناة على متوسط من ٥, ٢ نقطة يعتبر استخداما متوسطا، ٣ نقاط فأكثر يعتبر استخداما كبيرا، وأقل من ٥, ٢ نقطة يعتبر استخداما ضعيفا. حيث تظهر المؤشرات أنه فيما عدا كل من الحديث الشفهي الذي استخدم بشكل كبير المقابلات التي استخدمت بشكل متوسط، فإن باقي قنوات الاتصال الشفهية الأخرى لم تستخدم إلا بشكل ضعيف، حيث أخذت هذه القنوات الشفهية الترتيب والتقدير التالي:

البيان	القيمة	التقدير
١- الحديث الشفهي	٣,٢٧	استخدام كبير
٢- المقابلات	٢,٦٣	استخدام متوسط
٣- الاجتماعات	٢,٣٨	استخدام ضعيف
٤- اللجان	٢,٠٩	استخدام ضعيف
٥- الندوات والبرامج التدريبية	١,٨١	استخدام ضعيف
٦- الحفلات العامة	١,٦٠	استخدام ضعيف
٧- المؤتمرات	١,٥٩	استخدام ضعيف
٨- الدعوات الخاصة	١,٥٠	استخدام ضعيف

ويقدم البيان التالي مقارنة للأهمية النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الشفهية وذلك بحسب فئات أو طبقات البحث الأربعة (جدول رقم ١٢):

جدول رقم (١٢) يوضح: الأهمية النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الشفهية بحسب الفئة الوظيفية لمفردات العينة

وسيلة الاتصال			الإدارة			أعضاء هيئة التدريس			هيئة التدريس المساعدة			العاملين	
الترتيب	التقدير	الوسط المرجح	الترتيب	التقدير	الوسط المرجح	الترتيب	التقدير	الوسط المرجح	الترتيب	التقدير	الوسط المرجح	الترتيب	التقدير
١	كبير	٣,٢٨	١	كبير	٣,١٤	١	كبير	٣,٣١	١	كبير	٣,٢٨	١	كبير
٢	ضعيف	٢,٤٩	٢	ضعيف	٢,٤٧	٤	متوسط	٢,٨٩	٢	متوسط	٢,٩٦	٢	ضعيف
٣	ضعيف	٢,١٢	٣	ضعيف	٢,٢٨	٣	متوسط	٢,٩٩	٣	متوسط	٢,٧٢	٣	ضعيف
٧	ضعيف	١,٤٠	٦	ضعيف	١,٦٣	٦	ضعيف	٢,٠٦	٨	ضعيف	١,٧٢	٦	ضعيف
٤	ضعيف	١,٦٨	٤	ضعيف	٢,٠٠	٢	كبير	٣,٠١	٤	متوسط	٢,٦١	٤	ضعيف
٥	ضعيف	١,٦٥	٧	ضعيف	١,٦١	٥	ضعيف	٢,٢٤	٥	ضعيف	٢,٠٩	٥	ضعيف
٦	ضعيف	١,٤٤	٥	ضعيف	١,٧٥	٧	ضعيف	١,٩٣	٦	ضعيف	١,٧٤	٦	ضعيف
٨	ضعيف	١,٣٦	٨	ضعيف	١,٥٥	٨	ضعيف	١,٧٤	٧	ضعيف	١,٧٢	٧	ضعيف

* مدى أربع نقاط

ويلاحظ من البيان السابق وجود تباينات في آراء المفردات حول مدى استخدامها لقنوات الاتصال الشفهي وذلك فيما بين فئات البحث الأربعة. حيث إنه بالنسبة لمفردات فئة العاملين، فإن قيم الأهمية النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الشفهي (فيما عدا الحديث الشفهي) قد تدنت بشكل واضح عن تلك المتعلقة بقيم مفردات فئتي أعضاء هيئة التدريس والإدارة. كما أنه بالنسبة لمفردات فئة هيئة التدريس المساعدة، فإن قيم الأهمية النسبية لاستخدام هذه القنوات قد تدنت جميعها عن تلك المتعلقة بقيم مفردات فئتي أعضاء هيئة التدريس والإدارة. كما أنه بالنسبة لمفردات فئة أعضاء هيئة التدريس، فإن المؤشرات تظهر الارتفاع النسبي في استخدام الاجتماعات واللجان والندوات والبرامج التدريبية والحفلات العامة والمؤتمرات والدعوات الخاصة عن تلك المتعلقة بباقي الفئات، وهو وضع يبدو طبيعياً ومنطقياً. كما أنه بالنسبة للإدارة، فإن المؤشرات تظهر بالارتفاع النسبي في استخدام المقابلات عن تلك المتعلقة بباقي فئات البحث، وهو وضع يبدو أيضاً طبيعياً ومنطقياً. هذا، وقد جاءت هذه المؤشرات متوافقة مع ما توصلت إليه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - من وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين فئات البحث الأربعة حول مدى استخدامها لقنوات الاتصال الشفهية، وذلك فيما عدا الحديث الشفهي، حيث لم تتوصل الدراسة إلى وجود فروق جوهرية فيما بين فئات البحث الأربعة حول مدى استخدامها لهذه القناة (انظر جدول رقم ١٢ وأرجع لمرفق ١ بالملحقات).

٣- قنوات الاتصال الكتابية المستخدمة:

ولأجل استكمال المناقشة، كان من المفيد أن تقف الدراسة على الأهمية النسبية لقنوات الاتصال الكتابية لدى مفردات العينة، حيث تم سؤال المفردات، إلى أي حد يتم استخدام قنوات الاتصال الكتابية التالية بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، حيث توزعت نتائج إجابات مفردات العينة على النحو التالي (جدول رقم ١٣):

جدول رقم (١٣) يوضح: آراء مفردات العينة حول مدى استخدام وسائل الاتصال الكتابية

البيان	عدم استخدام على الإطلاق %	استخدام محدود %	استخدام كبير %	استخدام كبير للغاية %	لم يبيّن %
التقارير	٩,٨	٣١,٥	٣٢,٥	٢٣,٨	٢,٥
المذكرات	١١,٥	٣١,٧	٣١,٩	٢٢,٥	٢,٥
الرسائل	١٢,١	٢٣,٠	٣٧,٩	٢٥,٣	١,٧
التعميمات والأوامر المكتوبة	٥,٥	٢٤,٣	٤٠,٩	٢٧,٩	١,٣
التعميمات والكتب الدورية	٥,١	٢٥,١	٤٠,٤	٢٧,٤	٢,١
لوحات النشر والإعلانات	٢٨,٧	٣٥,١	٢٣,٦	١٠,٢	٢,٥
الأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة	٣٥,٥	٤١,٩	١٣,٢	٦,٤	٣,٠
الاقتراحات والشكاوى	٤٧,٩	٣٢,٨	١١,٥	٣,٦	٤,٢

وباستعراض المؤشرات السابقة، نجد أن خمس من قنوات الاتصال الكتابية - منها قناتان من قنوات الاتصال الكتابي ذات الاتجاه الواحد وهما التعليقات والأوامر المكتوبة والتعميمات والكتب الدورية - قد استخدمت بشكل كبير أو بشكل كبير للغاية من قبل نسبة ملحوظة من المفردات، حيث نجد:

- ٦٨,٨٪ من المفردات أوضحت أن التعليقات والأوامر المكتوبة كقناة للاتصال الكتابي الهابط من أعلى إلى أسفل قد استخدمت بشكل كبير (٩,٤٠٪) أو بشكل كبير للغاية (٩,٢٧٪).

- ٦٧,٨٪ من المفردات أوضحت أن التعميمات والكتب الدورية كقناة للاتصال الكتابي الهابط من أعلى إلى أسفل قد استخدمت بشكل كبير (٤,٤٠٪) أو بشكل كبير للغاية (٤,٢٧٪).

- ٦٣,٢٪ من المفردات أوضحت أن الرسائل كقناة للاتصال الكتابي قد استخدمت بشكل كبير (٩,٣٧٪) أو بشكل كبير للغاية (٣,٢٥٪).

- ٥٦,٣٪ من المفردات أوضحت أن التقارير كقناة للاتصال الكتابي قد استخدمت بشكل كبير (٥,٣٢٪) أو بشكل كبير للغاية (٨,٢٣٪).

٤, ٥٤٪ من المفردات أوضحت أن المذكرات كقناة للاتصال الكتابي قد استخدمت بشكل كبير (٩, ٣١٪) أو بشكل كبير للغاية (٥, ٢٢٪).

ومن ناحية أخرى، نجد أن قناتين من قنوات الاتصال الكتابية (وهما لوحات النشرات والإعلانات والأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة) اللتين تلعبان دوراً هاماً في تحفيز ورفع مستوى أداء العاملين، حيث يستخدمان لأغراض توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية المعلومات المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين أو تلك المتعلقة بالأمن وضبط الجودة وغير ذلك من نواحي المعرفة ذات الاهتمام للعاملين، قد استخدمتا بشكل محدود أو لم يتم استخدامها على الإطلاق من قبل نسبة ملحوظة من المفردات. وذلك بالإضافة إلى الاقتراحات والشكاوى التي تعتبر قناة للاتصال ذات الاتجاهين تضمن تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه وإشعار العاملين بأهمية دورهم وأفكارهم في المنظمة، لم تستخدم إلا بشكل محدود أو لم يتم استخدامها على الإطلاق من قبل نسبة ملحوظة من المفردات، حيث نجد:

٧, ٨٠٪ من المفردات أوضحت أن الرسائل كقناة للاتصال الكتابي لم تستخدم على الإطلاق (٩, ٤٧٪) أو استخدمت بشكل محدود (٨, ٣٢٪).

٤, ٧٧٪ من المفردات أوضحت أن الأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة كقناة للاتصال الكتابي لم تستخدم على الإطلاق (٥, ٣٥٪) أو استخدمت بشكل محدود (٩, ٤١٪).

٨, ٦٣٪ من المفردات أوضحت أن لوحات النشرات والإعلانات كقناة للاتصال الكتابي لم تستخدم على الإطلاق (٧, ٢٨٪) أو استخدمت بشكل محدود (١, ٣٥٪).

وقد توجهت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين آراء وتوجهات المفردات حول مدى استخدام قنوات الاتصال الكتابية وبعض الخصائص الديموغرافية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، حيث توصلت الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات والمتغيرات الآتية:

— إيجاد علاقة ارتباط طردية (١٠٦٣, ٠ بمعنوية ٠, ٠٠٩) ما بين الجنسية وتوجهات المفردات حول مدى استخدام الرسائل. مما يعني ميل المفردات من غير الكويتيين إلى استخدام هذه القناة عن الكويتيين. كما توصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١١٢٣, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٠٩) ما بين الجنسية وتوجهات المفردات حول مدى استخدام الاقتراحات والشكاوى. مما يعني ميل المفردات من الكويتيين إلى استخدام هذه القناة من غير الكويتيين.

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية (٠, ٠٨٧١) - بمعنوية (٠, ٠٣٩) ما بين النوع وتوجهات المفردات حول مدى استخدام الاقتراحات والشكاوى. مما يعني ميل المفردات من الذكور إلى استخدام هذه القناة عن الإناث.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية ما بين التأهيل الأكاديمي وتوجهات المفردات حول مدى استخدام التعميمات والكتب الدورية (٠, ١٠٤٠) بمعنوية (٠, ٠٠٥) ولوحات النشرات والإعلانات (٠, ١٦٤٧) بمعنوية (٠, ٠) والأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة (٠, ١٢٣٥) بمعنوية (٠, ٠٠١). ويظهر بذا أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات كثر استخدامها لهذه القنوات الكتابية للاتصال.

وبأسلوب آخر، يظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الإجمالية حول استخدام قنوات الاتصال الكتابية (جدول رقم ١٣)، أنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (عدم استخدام على الإطلاق ١X، استخدام محدود ٢X، استخدام كبير ٣X، استخدام كبير للغاية ٤X، كما يلي (جدول رقم ١٤):

جدول رقم (١٤) يوضح: الأهمية النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الكتابي

الترتيب	الوسط الحسابي* (مدى من أربع نقاط)	البيان
٤	٢,٧٢	التقارير
٥	٢,٦٧	المذكرات
٣	٢,٧٨	الرسائل
١	٢,٩٣	التعليقات والأوامر المكتوبة
٢	٢,٩٢	التعميمات والكتب الدورية
٦	٢,١٦	لوحات النشرات والإعلانات
٨	١,٩٠	الأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة
٧	١,٩٦	الاقتراحات والشكاوى

* كلما ارتفع الوسط الحسابي دل ذلك على الارتفاع النسبي في استخدام العنصر

وحيث إن مدى استخدام قنوات الاتصال الكتابي لدى المفردات هو أربع نقاط، فإن حصول القناة على متوسط من ٥, ٢ نقطة يعتبر استخداما متوسطا، ٣ نقاط فأكثر يعتبر استخداما كبيرا، وأقل من ٥, ٢ نقطة يعتبر استخداما ضعيفا. حيث أخذت هذه القنوات الكتابية الترتيب والتقدير التالي:

ويقدم البيان التالي مقارنة للأهمية النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الكتابي وذلك بحسب فئات وطبقات البحث الأربعة (جدول ١٥):

العاملون	هيئة التدريس المعاونة			أعضاء هيئة التدريس			الإدارة			ملاحظات
	وسيط حسابي	التقدير	الترتيب	وسيط حسابي	التقدير	الترتيب	وسيط حسابي	التقدير	الترتيب	
المتقارير	٢,٧١	٦	متوسط	٢,٥٦	٤	متوسط	٢,٧٦	٥	متوسط	٢,٨٢
المذكرات	٢,٦٣	٤	متوسط	٢,٦١	٥	متوسط	٢,٧١	٤	متوسط	٢,٨٥
الرسائل	٢,٧٤	٣	متوسط	٢,٦٢	٣	متوسط	٢,٨٩	٣	متوسط	٢,٨٩
التعليقات والأوامر	٢,٨٦	١	كبير	٣,١١	٢	متوسط	٢,٩٤	٢	كبير	٣,٠٣
التعليمات	٢,٨٤	٢	متوسط	٢,٨٤	١	كبير	٣,١٠	١	كبير	٣,٠٦
لوحات النشر	١,٩٧	٥	متوسط	٢,٦١	٦	ضعيف	٢,٣٧	٦	ضعيف	٢,٣٠
الأدلة الإرشادية	١,٨٤	٧	ضعيف	١,٨٥	٧	ضعيف	٢,٠٠	٧	ضعيف	٢,٠٦
الاقتراحات والشكاوى	١,٦٩	٨	ضعيف	١,٤٥	٨	ضعيف	١,٦٧	٨	ضعيف	١,٩٤

ويلاحظ من البيان السابق وجود بعض التباينات في آراء المفردات حول مدى استخدامها لقنوات الاتصال الكتابي وذلك فيما بين فئات البحث الأربعة. حيث جاءت هذه المؤشرات متوافقة مع ما أسفرت عنه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال/ واليز اللامعلمي - من وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين فئات البحث الأربعة حول مدى استخدامها لكل من التعميمات والكتب الدورية، لوحات النشرات والإعلانات والاقتراحات والشكاوى. وفيما عدا ذلك من قنوات كتابية للاتصال، فقد تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية فيما بين فئات البحث الأربعة (راجع مرفق ١ بالملاحقات).

إن مزاوله الاتصال الفعال يتطلب توافر وممارسة مهارات خمس للاتصال. إذ يجب على المرسل مراعاة آداب وفن التحدث بكل ما يعنيه ذلك من ضرورة الاهتمام بمضمون الحديث

واستخدام الصوت المناسب واختيار الوقت المناسب للحديث وتحسس الآثار التي تنتج عن الحديث ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد الذين يتحدث معهم، وكذا مراعاة فن الكتابة بكل ما يعنيه ذلك من توخي الدقة والوضوح والكتابة الموضوعية السليمة ومراعاة آداب اللياقة والذوق . كما يجب أن يتوافر لدى المستقبل مهارة القراءة بما يعنيه ذلك على القراءة الصحيحة والسليمة والسريعة وكذا مهارة الإنصات بما يعنيه ذلك من حسن الإصغاء والهدوء النفسي والتركيز واستيعاب ما يستمع إليه من أفكار وآراء ووجهات نظر. كما يجب أن يتوافر لدى كل من المرسل والمستقبل مهارة التفكير بما يعنيه ذلك من ممارسة قدر من التفكير الموضوعي المنظم والمنطقي وعدم التعصب لرأي أو موقف معين خلال التحدث أو القراءة أو الكتابة أو الإنصات.

في ضوء الخلفية السابقة، كان من المفيد أن تقف الدراسة على المهارات والقدرات التي قد تشكل عائقا للاتصال الفعال، حيث تم سؤال مفردات العينة، أي من مهارات وقدرات الاتصال التالية في رأيه تشكل عائقا للاتصال الجيد بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، حيث أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ١٦):

جدول رقم (١٦) يوضح: مهارات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد

البيان	لا تشكل عائقا بالرة %	لا تشكل عائقا %	عائق إلى حد ما %	عائق كبير %	عائق كبير للغاية %	لم يبين %
مهارة التحدث	٢٧,٥	٣٥,١	١٥,٧	١١,٣	٨,٩	١,٥
مهارة الكتابة	٢٥,٧	٣٨,٥	٢٠,٦	٩,١	٤,٣	١,٩
مهارة القراءة	٢٧,٥	٤٤,٩	١٦,٢	٦,٠	٢,١	٣,٢
مهارة الإنصات	٢٠,٤	٣١,٩	٢٢,٨	١٣,٠	٩,٢	٢,٦
مهارة التفكير	٢٣,٠	٣٠,٠	١٨,٥	١٣,٢	١١,٥	٣,٨

ومؤدي هذه النتيجة، يظهر أن نسبة ليست قليلة من مفردات العينة ترى وجود قصور في بعض مهارات الاتصال مما يشكل عائقا للاتصال الجيد بالإدارة أو القسم الذي تعمل به، حيث نجد:

– أن ٤٥٪ من المفردات أوضحت أن القصور في مهارة الإنصات يشكل عائقا للاتصال الجيد (٢, ٢٢٪) أو يشكل عائقا إلى حد ما (٨, ٢٢٪).

– أن ٤٣, ٢٪ من المفردات أوضحت أن القصور في مهارة التفكير – التي تعتبر الأساس لأي عملية اتصال – يشكل عائقا للاتصال الجيد (٧, ٢٤) أو يشكل عائقا إلى حد ما (٥, ١٨٪).

– ٣٥, ٩٪ من المفردات أوضحت أن القصور في مهارة التحدث يشكل عائقا للاتصال الجيد (٢, ٢٠) أو يشكل عائقا إلى حد ما (٧, ١٥٪).

- أن ٣٤٪ من المفردات أوضحت أن القصور في مهارة الكتابة يشكل عائقا للاتصال الجيد (١٣, ٤) أو يشكل عائقا إلى حد ما (٦, ٢٠٪).

- أن ٢٤, ٣٪ من المفردات أوضحت أن القصور في مهارة القراءة يشكل عائقا للاتصال الجيد (٨, ١) أو يشكل عائقا إلى حد ما (٢, ١٦٪).

وقد توجهت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين آراء مفردات العينة فيما يتعلق بمهارات وقدرات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، حيث لم تتوصل الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات وهذه المتغيرات الديموغرافية، وذلك فيما عدا التوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط معنوية - احصائية مع المتغيرات الآتية:

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١١٣, ٠ بمعنوية ٠, ٠٠٧) ما بين الجنسية وآراء المفردات حول مدى تشكيل مهارة القراءة عائقا للاتصال الجيد، مما يعني أن مهارة القراءة تشكل عائقا للاتصال الجيد لدى مفردات العينة من الكويتيين أكثر من غير الكويتيين. كما تم التوصل أيضا إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية (٠٧٥٧, ٠ بمعنوية ٠, ٠٤٩) ما بين هذه الآراء والعمر. حيث يظهر أن مهارة القراءة لا تشكل عائقا للاتصال الجيد كلما تقدم العمر لدى المفردات.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (٠٨٥٥, ٠ بمعنوية ٠, ٠٣٢) ما بين النوع وآراء المفردات حول مدى تشكيل مهارة التفكير عائقا للاتصال الجيد. مما يعني أن مهارة التفكير تشكل عائقا للاتصال الجيد لدى المفردات من الإناث أكثر من الذكور.

وبأسلوب آخر، يظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الإجمالية حول مهارات وقدرات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد (جدول رقم ١٦)، أنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (لا تشكل عائقا بالمرءة ١X، لا تشكل عائقا ٢X، عائق إلى حد ما ٣X، عائق كبير ٤X، عائق كبير للغاية ٥X) كما يلي (جدول رقم ١٧):

جدول رقم (١٧) يوضح: الأهمية النسبية لمهارات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد

البيان	الوسط الحسابي (مدى خمس نقاط) *	الترتيب
مهارة التحدث	٢, ٣٨	٣
مهارة الكتابة	٢, ٢٧	٤
مهارة القراءة	٢, ٠٧	٥
مهارة الإنصات	٢, ٥٨	٢
مهارة التفكير	٢, ٥٩	١

* كلما ارتفع الوسط الحسابي دل ذلك على الارتفاع النسبي في استخدام العنصر

وحيث إن مدى الأهمية النسبية لمهارات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد هو خمس نقاط، فإن حصول المهارة على متوسط من ثلاث نقاط يعتبر عائقا متوسطا، ٤ نقاط فأكثر يعتبر عائقا كبيرا، وأقل من ثلاث نقاط يعتبر عائقا ضعيفا، حيث أخذت هذه المهارات الترتيب والتقدير التالي:

القيمة	التقدير	
٢,٥٩	عائق ضعيف	١ - مهارة التفكير
٢,٥٨	عائق ضعيف	٢ - مهارة الإنصات
٢,٣٨	عائق ضعيف	٣ - مهارة التحدث
٢,٢٧	عائق ضعيف	٤ - مهارة الكتابة
٢,٠٧	عائق ضعيف	٥ - مهارة القراءة

ويقدم البيان التالي مقارنة للأهمية النسبية لمهارات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد وذلك فيما بين فئات البحث الأربعة (انظر جدول رقم ١٨). حيث لم تتوصل الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول الأهمية النسبية لمهارات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد وذلك فيما بين فئات البحث الأربع (انظر مرفق ١ بالملحقات).

جدول رقم (١٨) يوضح: الأهمية النسبية لمهارات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد وذلك بحسب فئات البحث

بيسان	الإدارة			أعضاء هيئة التدريس			هيئة التدريس المساعدة			العاملين	
	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	الترتيب
مهارة التحدث	٢,٠٧	ضعيف	٤	٢,٢٩	ضعيف	٣	٢,٣٦	ضعيف	٣	٢,٤٨	ضعيف
مهارة الكتابة	٢,١٨	ضعيف	٣	٢,٢٠	ضعيف	٤	٢,١٦	ضعيف	٤	٢,٣٣	ضعيف
مهارة القراءة	٢,٠٧	ضعيف	٥	١,٩٤	ضعيف	٥	٢,٠٩	ضعيف	٥	٢,١١	ضعيف
مهارة الإنصات	٢,٥٢	ضعيف	١	٢,٥٥	ضعيف	٢	٢,٣٦	ضعيف	٢	٢,٦٤	ضعيف
مهارة التفكير	٢,٤٩	ضعيف	٢	٢,٦١	ضعيف	١	٢,٣٨	ضعيف	١	٢,٦٤	ضعيف

* مدى خمس نقاط

٥- أهم المعوقات المتعلقة بأساليب وتقنيات الاتصال التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية:

ولأجل استكمال الصورة وتحديد أهم المعوقات المتعلقة بأساليب وتقنيات الاتصال التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية، فقد تم سؤال مفردات العينة، أي من المعوقات المتعلقة بأساليب وتقنيات الاتصال التالية في رأيه تؤثر في فعالية الاتصال الإداري بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، حيث توزعت إجابات مفردات العينة على النحو التالي (جدول رقم ١٩):

جدول رقم (١٩) يوضح: المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الإتصال التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية

البيان	بلا تأثير على الإطلاق %	بلا تأثير %	تأثير إلى حد ما %	تأثير كبير %	تأثير كبير للغاية %	لم يبيّن %
الافتقار إلى نظام اتصال كفء	٦,٨	٨,٥	٢١,٣	٢٩,٦	٣٢,٨	٠,٩
استخدام أساليب اتصال غير مناسبة	٧,٥	١٠,٩	٢٠,٩	٣٣,٦	٢٥,٥	١,٥
عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصالات	٦,٢	١١,٥	٢٠,٨	٢٨,٩	٢٩,٤	٣,٢
الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه	٧,٤	٩,٨	٢٦,٢	٢٤,٢	٢٧,٥	٤,٩
قلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة	٥,١	٩,٢	٢٣,٨	٢٩,٦	٢٩,٢	٣,٠

وإن دل هذا البيان على شيء فإنما يؤكد الاتجاه الذي حملته مؤشرات جداول أرقام (٧)، (١٠)، (١٣)، (١٦) التي توضح بعض نواحي القصور في استخدام أساليب وقنوات ومهارات الاتصال (راجع جداول أرقام ٧، ١٠، ١٣، ١٦)، حيث نجد:

— أن ٨٣,٧٪ من المفردات ترى أن الافتقار إلى نظام اتصال كفء يؤثر إلى حد ما (٢١,٣٪) أو بشكل كبير (٢٩,٦٪) أو بشكل كبير للغاية (٣٢,٨٪) على فعالية الاتصالات.

— أن ٨٠٪ من المفردات ترى أن استخدام أساليب اتصال غير مناسبة يؤثر إلى حد ما (٢٠,٩٪) أو بشكل كبير (٣٣,٦٪) أو بشكل كبير للغاية (٢٥,٥٪) على فعالية الاتصالات.

— أن ٧٩,١٪ من المفردات ترى أن عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال يؤثر إلى حد ما (٢٠,٨٪) أو بشكل كبير (٢٨,٩٪) أو بشكل كبير للغاية (٢٩,٤٪) على فعالية الاتصالات.

— أن ٧٧,٩٪ من المفردات ترى أن الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه يؤثر إلى حد ما (٢٦,٢٪) أو بشكل كبير (٢٤,٢٪) أو بشكل كبير للغاية (٢٧,٥٪) على فعالية الاتصالات.

— أن ٨٢,٦٪ من المفردات ترى بأن قلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة يؤثر إلى حد ما (٢٣,٨٪) أو بشكل كبير (٢٩,٦٪) أو بشكل كبير للغاية (٢٩,٢٪) على فعالية الاتصالات.

وقد توجهت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين آراء المفردات حول المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية وبعض الخصائص الديموجرافية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل، الأكاديمي) حيث لم تتوصل الدراسة - باستخدام معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات وهذه المتغيرات الديموجرافية، وذلك فيما عدا التوصل إلى إيجاد علاقة معنوية - إحصائية مع المتغيرات الآتية:

— إيجاد علاقة عكسية (٠,٠٩٠٨، - بمعنوية ٠,٠٢٤) ما بين الجنسية وآراء المفردات حول

مدى تأثير استخدام أساليب اتصال غير مناسبة على فعالية الاتصالات. مما يعني أن استخدام أساليب اتصال غير مناسبة تؤثر في فعالية الاتصالات لدى المفردات من الكويتيين أكثر من غير الكويتيين.

— إيجاد علاقة ارتباط طردية ما بين النوع وآراء المفردات حول مدى تأثير عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال (٠,٠٩٤٦, — بمعنوية ٠,٠١٨) وقلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة (٠,١٠٠٦, — بمعنوية ٠,٠١٣). مما يعني أن هذين المعوقين يؤثران على فعالية الاتصالات لدى المفردات من الإناث أكثر من الذكور.

— إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين التأهيل الأكاديمي وتوجهات المفردات حول مدى تأثير استخدام أساليب اتصال غير مناسبة (٠,٠٧٦٤, — بمعنوية ٠,٠٣٥) وعدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال (٠,١٦٥٦, — بمعنوية ٠,٠) والإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه (٠,١٠٣٣, — بمعنوية ٠,٠٠٥) وقلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة (٠,٠٩٩٢, — بمعنوية ٠,٠٠٧). مما يعني أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات قل تأثير هذه المعوقات على فعالية الاتصالات.

وبأسلوب آخر، يظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الإجمالية حول تأثير المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال على فعالية الاتصالات الإدارية (جدول رقم ١٩)، إنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (بلا تأثير على الإطلاق ١X، بلا تأثير ٢X، بلا تأثير إلى حد ما ٣X، تأثير كبير ٤X، تأثير كبير للغاية ٥X) كما يلي (جدول رقم ٢٠):

جدول رقم (٢٠) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية

الترتيب	الوسط الحسابي (مدى خمس نقاط) *	البيان
١	٣,٧٤	الافتقار إلى نظام اتصال كفء
٤	٣,٥٩	استخدام أساليب اتصال غير مناسبة
٣	٣,٦٦	عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال
٥	٣,٥٨	الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه
٢	٣,٧١	قلة الاتصال الشخصي أو عدم تشجيع المعلومات المرتدة

* كلما ارتفع الوسط المرجح دل ذلك على الارتفاع النسبي في مدى تأثير العنصر على فعالية الاتصالات

وحيث إن مدى الأهمية النسبية للمعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال من حيث تأثيرها في فعالية الاتصالات الإدارية هو خمس نقاط، فإن حصول العنصر على متوسط من ٣ نقاط يعتبر تأثيراً متوسطاً، ٤ نقاط فأكثر يعتبر تأثيراً كبيراً، وأقل من ٣ نقاط يعتبر تأثيراً ضعيفاً، حيث أخذت المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال الترتيب والتقدير التالي:

القيمة	التقدير	١ - الافتقار إلى نظام اتصال كفء
٣,٧٤	تأثير متوسط	٢ - قلة الاتصال الشخصي أو عدم تشجيع المعلومات المرتدة
٣,٧١	تأثير متوسط	٣ - عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال
٣,٦٦	تأثير متوسط	٤ - استخدام أساليب اتصال غير مناسبة
٣,٥٩	تأثير متوسط	٥ - الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه
٣,٥٨	تأثير متوسط	

ويقدم البيان التالي مقارنة للأهمية النسبية للمعوقات بأساليب وقنوات الاتصال من حيث تأثيرها على فعالية الاتصالات الإدارية وذلك فيما بين فئات البحث الأربعة (جدول رقم ٢١):

جدول رقم (٢١) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال ذلك بحسب فئات البحث

بيان	الإدارة			أعضاء هيئة التدريس			هيئة التدريس المساعدة			العاملون	
	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير
الافتقار إلى نظام اتصال كفء استخدام أساليب اتصال غير مناسبة عدم توافر مهارات للاتصال الإفراط في الاتصال قلة الاتصال الشخصي	٣,٧٣	متوسط	١	٣,٦٨	متوسط	١	٣,٨٦	متوسط	١	٣,٧٤	متوسط
	٣,٦٥	متوسط	٢	٣,٤٥	متوسط	٣	٣,٦٠	متوسط	٣	٣,٦٣	متوسط
	٣,٥٦	متوسط	٣	٣,٤٢	متوسط	٤	٣,٤٧	متوسط	٥	٣,٨٠	متوسط
	٣,٤٩	متوسط	٥	٣,٣٨	متوسط	٥	٣,٥٢	متوسط	٤	٣,٦٧	متوسط
	٣,٥١	متوسط	٤	٣,٥٩	متوسط	٢	٣,٧٠	متوسط	٢	٣,٨٠	متوسط

* مدى من خمس نقاط

ومؤدى ما سبق، يظهر عدم وجود تباينات أو اختلافات جوهرية حول الأهمية النسبية للمعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال وذلك فيما بين فئات البحث الأربعة، عدا تلك المتعلقة بعدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال. حيث تظهر المؤشرات ارتفاعا ملحوظا في الأهمية النسبية لهذا العامل لدى مفردات فئة العاملين عن تلك المتعلقة بباقي فئات البحث. حيث جاءت هذه النتائج متوافقة مع ما توصلت إليه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال - واليز اللامعلمي - من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين فئات البحث الأربعة حول الأهمية النسبية للمعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال، وذلك فيما عدا توصل الدراسة إلى وجود فروق جوهرية فيما بين فئات البحث حول الأهمية النسبية لعامل عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال (انظر مرفق ١ بالملحقات).

ثانياً: المعوقات الإدراكية والذهنية والنفسية للاتصالات الإدارية؛

إن الإدراك وفهم المعاني والهدوء النفسي يلعب دورا هاما في إنجاح عملية الاتصالات أو إفشلها، على حين أن القصور في القدرات الإدراكية والنفسية والذهنية يضعف من فعالية الاتصالات الإدارية حيث يؤثر على درجة استيعاب أطراف الاتصال للمعلومات وتفسيرها

وفقا لما تتصوره أو تتوقعه وبصرف النظر عن مضمونها الحقيقي، والخلط بدا بين الظواهر والحقائق. ولما كان الاتصال الفعال يعتمد أساسا على خلط عملية الاتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير المفروض أن تحدثه، فقد كان من المفيد أن تتعرف الدراسة على آراء وتوجهات المفردات من حيث:

١- المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية.

٢- العوامل النفسية التي تشكل عائقا للاتصال الفعال.

١- المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية:

فبسؤال مفردات العينة، أي من المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية التالية في رأيه تؤثر في فعالية الاتصال الإداري بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٢٢):

جدول رقم (٢٢) يوضح: المعوقات الإدراكية والذهنية والنفسية التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية

البيان	بلا تأثير على الإطلاق %	بلا تأثير %	تأثير حد ما %	تأثير كبير %	تأثير كبير للغاية %	لم يبيّن %
اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني	٢,٣	٤,٩	٢٠,٨	٣٣,٢	٣٨,١	٨,٠
عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره	٣,٤	٥,٨	٢٣,٠	٣٧,٤	٢٩,٤	٩,٠
تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين	٩,٤	١١,١	١٦,٢	١٦,٨	٤٤,٧	١,٧
نظرة الأفراد السلبية نحو الآخرين	٤,٢	٧,٢	٢٣,٠	٣٠,٠	٣٢,٣	٣,٤
المؤثرات النفسية (كالخوف، فارق المكانة... الخ)	٦,٦	٩,٢	٢٥,٨	٢٥,٨	٣١,٧	٨,٠

وتظهر الأرقام:

- أ- ٩٢,١٪ من المفردات ترى أن اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني يؤثر إلى حد ما (٢٠,٨٪) أو إلى حد كبير (٣٣,٢٪) أو إلى حد كبير للغاية (٣٨,١) على فعالية الاتصال.
- أ- ٨٩,٨٪ من المفردات ترى أن عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره يؤثر إلى حد ما (٢٣٪) أو إلى حد كبير (٣٧,٤٪) أو إلى حد كبير للغاية (٢٩,٤٪) على فعالية الاتصالات.
- أ- ٨٥,٣٪ من المفردات ترى أن نظرة الأفراد السلبية نحو الآخرين تؤثر إلى حد ما (٢٣٪) أو إلى حد كبير (٣٠٪) أو إلى حد كبير للغاية (٣٢,٣٪) على فعالية الاتصالات.
- أ- ٨٣,٣٪ من المفردات ترى أن المؤثرات النفسية (كالخوف، فارق المكانة... الخ) تؤثر إلى حد ما (٢٥,٨٪) أو إلى حد كبير (٢٥,٨٪) أو إلى حد كبير للغاية (٣١,٧٪) على فعالية الاتصالات.
- أ- ٧٧,٧٪ من المفردات ترى أن تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين

يؤثر إلى حد ما (١٦, ٢٪) أو إلى حد كبير (١٦, ٨٪) أو إلى حد كبير للغاية (٧, ٤٤٪) على فعالية الاتصالات.

وقد توجّهت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين آراء المفردات حول المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية التي تؤثر على فعالية الاتصال وبعض السمات والخصائص الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، حيث لم تتوصل الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة ارتباط ما بين المفردات وهذه المتغيرات الشخصية وذلك فيما عدا التوصل إلى إيجاد علاقة معنوية - إحصائية مع المتغيرات الآتية: - إيجاد علاقة ارتباط عكسية (٩٣٥, ٠ - بمعنوية ٠, ٢١, ٠) ما بين الجنسية وآراء المفردات حول مدى تأثير تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤسين على فعالية الاتصالات. مما يعني أن عامل تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤسين يؤثر على فعالية الاتصال لدى المفردات من الكويتيين أكثر من غير الكويتيين.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية ما بين النوع وآراء المفردات حول مدى تأثير اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني (١٣٩٦, ٠ - بمعنوية ٠, ٠١, ٠) وعدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره (١٥٥٢, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) وتسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤسين (١٦١٣, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) ونظرة الأفراد السلبية نحو الآخرين (١١٢٥, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٠٦, ٠) والمؤثرات النفسية (١٣٦٢, ٠ - بمعنوية ٠, ٠٠١, ٠). مما يعني أن تأثير هذه المعوقات على فعالية الاتصالات تزداد لدى المفردات من الإناث عن الذكور.

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين التأهيل الأكاديمي وآراء المفردات حول مدى تأثير عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره (٨٢٣, ٠ - بمعنوية ٠, ٢٥, ٠) وتسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤسين (١٥١٤, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) والمؤثرات النفسية (١٣٨٨, ٠ - بمعنوية ٠, ٠) حيث يظهر أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات قل تأثير هذه المعوقات على فعالية الاتصالات.

وبأسلوب آخر، يظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الإجمالية حول المعوقات الإدراكية والذهنية والنفسية التي تؤثر في فعالية الاتصالات (جدول رقم ٢٢) أنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (بلا تأثير على الإطلاق ١X، بلا تأثير ٢X، تأثير إلى حد ما ٣X، تأثير كبير ٤X، تأثير كبير للغاية ٥X) كما يلي ((جدول رقم ٢٣):

جدول رقم (٢٣) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات الإدراكية والذهنية والنفسية التي تؤثر في فعالية الاتصالات

الترتيب	الوسط الحسابي (مدى خمس نقاط) *	البيان
١	٤,٠١	اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني
٢	٣,٨٤	عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره
٤	٣,٧٨	تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين
٣	٣,٨٢	نظرة الأفراد السلبية نحو الآخرين
٥	٣,٦٧	المؤثرات النفسية (كالخوف، فارق المكانة،.. الخ)

* كلما ارتفع الوسط المرجح دل ذلك على الارتفاع النسبي في مدى تأثير العنصر على فعالية الاتصالات

وحيث إن مدى تأثير المعوقات الإدراكية والذهنية والنفسية على فعالية الاتصالات الإدارية هي خمس نقاط، فإن حصول العامل على متوسط من ثلاث نقاط يعتبر تأثيراً متوسطاً، ٤ نقاط فأكثر يعتبر تأثيراً كبيراً، وأقل من ثلاث نقاط يعتبر تأثيراً ضعيفاً. حيث أخذت هذه المعوقات الترتيب والتقدير التالي:

الترتيب	القيمة	البيان
١	٤,٠١	١ - اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني
٢	٣,٨٤	٢ - عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره
٣	٣,٨٢	٣ - تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين
٤	٣,٧٨	٤ - نظرة الأفراد السلبية نحو الآخرين
٥	٣,٦٧	٥ - المؤثرات النفسية (كالخوف، فارق المكانة،.. الخ)

ويقدم البيان التالي مقارنة للأهمية النسبية للمعوقات الإدراكية والذهنية والنفسية التي تؤثر على فعالية الاتصالات الإدارية وذلك فيما بين فئات البحث الأربعة (جدول رقم ٢٤):

جدول رقم (٢٤) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات الإدراكية والذهنية والنفسية التي تؤثر على فعالية الاتصالات وذلك بحسب فئات البحث الأربعة

بيان											
الإدارة			أعضاء هيئة التدريس			هيئة التدريس المساعدة			العاملون		
وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب
٣,٩٣	متوسط	١	٣,٩٦	متوسط	١	٤,٠٥	كبير	١	٤,٠٣	كبير	١
٣,٧٢	متوسط	٢	٣,٧٩	متوسط	٢	٣,٨٢	متوسط	٣	٣,٨٩	متوسط	٣
٣,٧٠	متوسط	٣	٣,٣٦	متوسط	٥	٣,٧٠	متوسط	٥	٣,٩٤	متوسط	٢
٣,٦٥	متوسط	٤	٣,٧٧	متوسط	٣	٣,٩٣	متوسط	٢	٣,٨٥	متوسط	٤
٣,٤٣	متوسط	٥	٣,٣٨	متوسط	٤	٣,٨٠	متوسط	٤	٣,٨٠	متوسط	٥

* مدى خمس نقاط

حيث تظهر المؤشرات ارتفاعاً ملحوظاً في الأهمية النسبية للعوامل النفسية (كالخوف، فارق المكانة،.. الخ) لدى مفردات كل من فئة العاملين وهيئة التدريس المساعدة (وسط حسابي ٣,٨٠) عن تلك المتعلقة بمفردات كل من فئة الإدارة (وسط حسابي ٣,٤٣) وفئة أعضاء هيئة

التدريس (وسط حسابي ٣٨, ٣). كما توضح أيضا المؤشرات ارتفاعا ملحوظا في الأهمية النسبية لعامل تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين لدى مفردات فئة العاملين (وسط حسابي ٩٤, ٣) عن تلك المتعلقة بمفردات فئة كل من الإدارة وهيئة التدريس المساعدة (وسط حسابي ٧٠, ٣) أو تلك المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس (وسط حسابي ٣٦, ٣). وهذا، وقد جاءت هذه المؤشرات متوافقة مع ما توصلت إليه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - من وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية ما بين فئات البحث حول مدى تأثير هذين العاملين على فعالية الاتصالات الإدارية. وفيما عدا ذلك من معوقات إدراكية وذهنية ونفسية، فإن الدراسة لم تتوصل إلى وجود فروق جوهرية فيما بين فئات البحث الأربعة (راجع مرفق ١ بالملحقات).

٢. العوامل النفسية التي تشكل عائقا للاتصال الفعال:

ولأن العامل النفسي كثيرا ما يجد من فعالية الاتصال الإداري. كما أنه ليس هناك أفسى على الفرد من أن يشعر برغبته وحاجته لمزاولة الاتصال الإداري ومع ذلك لا يزاوله حيث يقف العامل النفسي عقبة أمام تحقيقه لذلك. وهذا، فقد اتجهت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات النفسية التي تؤثر في فعالية الاتصال الإداري، حيث تم سؤال مفردات العينة الإجمالية، أي من المؤثرات النفسية التالية في رأيه تشكل عائقا للاتصال الجيد بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، حيث توزعت إجابات مفردات العينة على النحو التالي (جدول رقم ٢٥):

جدول رقم (٢٥) يوضح: أهم المعوقات النفسية التي تؤثر على فعالية الاتصالات

البيان	لا تشكل عائقا بالرة %	لا تشكل عائقا %	عائق إلى حد ما %	عائق كبير %	عائق كبير للغاية %	لم يبين %
الخوف من الاتصال	١٠,٦	١٥,٨	٢٥,٥	٢٦,٤	٢٠,٢	١,٥
فارق الدرجة أو المركز الوظيفي	١٢,٥	٢٢,٨	٢٩,٢	٢٠,٩	١٣,٢	١,٣
الشك وعدم الاطمئنان	٧,٧	١٥,٣	٢٦,٤	٢٥,٣	٢٤,٠	١,٣
الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة	٦,٨	١١,٩	٢١,٧	١٩,٢	٣٩,١	١,٣
التعصب القائم بين العاملين	٩,٦	١٢,١	٢٥,١	٢١,٩	٣٠,٦	٠,٨

وباستعراض المؤشرات السابقة؛ يظهر وجود بعض التباينات والاختلافات في آراء المفردات حول العوامل النفسية التي تؤثر في فعالية الاتصال الإداري. حيث نجد أن ثلاثة عوامل نفسية قد صنفها ٧٥٪ من المفردات أو أكثر باعتبارها من معوقات الاتصال الجيد أو الفعال بالإدارة أو القسم الذي تعمل به، وهي: الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة (٨٠٪)،

حسابي ١٨, ٣) عن تلك المتعلقة بمفردات كل من فئة هيئة التدريس المساعدة (وسط حسابي ٥٣, ٣) وفئة العاملين (وسط حسابي ٤٠, ٣). كما أنه بالنسبة لعامل الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة، فإن المؤشرات تظهر ارتفاعاً ملحوظاً في قيم الأهمية النسبية لهذا العامل لدى مفردات فئة العاملين (وسط حسابي ٨٦, ٣) عن تلك المتعلقة بباقي فئات الدراسة. هذا، وقد جاءت هذه المؤشرات متوافقة مع ما توصلت إليه الدراسة - وباستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - من وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية ما بين فئات البحث حول مدى تأثير هذين العاملين. وفيما عدا ذلك من عوامل، فإن الدراسة لم تتوصل إلى وجود فروق جوهرية فيما بين فئات البحث الأربعة (راجع مرفق ١ بالملحقات).

ثالثاً: المعوقات التنظيمية:

التنظيم الجيد يؤثر ولا شك على الاتصالات الإدارية ومدى فاعليتها. ذلك أن القصور وعدم الوضوح في هيكل الاتصالات الرسمية ووجود مستويات إدارية كثيرة ليس لها ما يبررها يعتبر عبئاً على عملية الاتصالات الإدارية وقد يؤدي إلى تعطيل أو تأخير لها. وبالمثل فإن كبر حجم المنظمة في ظل مركزية التنظيم يعني أن تبادل المعلومات ومزاولة الاتصالات الإدارية ستصبح عملية أكثر طولاً وصعوبة حيث تتطلب جهداً أكبر ووقتاً أطول. كما أن إهمال المنظمة لأبعاد التنظيم غير الرسمي ومدى الانسجام أو التناقض بين أهدافه وأهداف المنظمة أو عدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها كاملاً نحو العاملين داخل المنظمة يلحق ولا شك قدراً من التشويه في عملية الاتصالات.

وبالمثل نجد أن العمل في مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة وضعف أو افتقار التعاون بين العاملين أو ما بين الإدارة والعاملين وكذا ضعف أو افتقار التفاعل ما بين جماعة العمل الوطنية والوافدة لا يحقق اتصالات فعالة داخل المنظمة بل قد يؤدي إلى تعويق وتعطيل لهذه الاتصالات. كما أن عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين وعدم وضوح القواعد والجراءات واللوائح المنظمة للعمل وتعقيد إجراءات العمل بسبب البطء وسوء روتين العمل تعتبر من ضمن العوامل التي تقف عقبة أمام تحقيق اتصال جيد وفعال.

في ضوء هذا الإطار، تم سؤال مفردات العينة عن أي من المعوقات التنظيمية التالية في رأيه تشكل عائقاً للاتصال الجيد بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، حيث توزعت نتائج إجابات مفردات العينة وفقاً للآتي (جدول رقم ٢٨):

جدول رقم (٢٨) يوضح: العوامل التنظيمية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد أو الفعال

البيان	لا تشكل عائقا بالمرة %	لا تشكل عائقا %	عائق إلى حد ما %	عائق كبير %	عائق كبير للغاية %	لم يبين %
قصور في التنظيم وفي هيكل الاتصالات الرسمية	٤,٩	١٧,٤	٢٢,٦	٣١,٥	٢٠,٤	٣,٢
كبر حجم المنظمة	١٤,٧	٣٠,٦	٢٧,٧	١٧,٠	٧,٧	٢,٣
مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة	٨,٣	١٥,٣	٢١,٩	٢٣,٠	٢٩,٦	١,٩
ضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين	٦,٠	١٣,٠	٢١,٥	٢٧,٥	٢٩,١	٢,٨
ضعف أو افتقار التفاعل بين الإدارة والعاملين	٦,٤	١٤,٣	٢١,١	٢٨,٣	٢٧,٢	٢,٦
ضعف أو افتقار التفاعل بين العالة الوطنية والوافدة	٩,٢	٢٠,٤	٣٢,٥	١٨,٩	١٧,٢	١,٩
تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية	١١,٣	٢٣,٤	٣٥,٥	١٥,٥	١١,١	٣,٢
عدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها كاملا	٧,٠	١٨,١	٣٠,٨	٢٣,٠	١٤,٩	٦,٢
عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين	٤,٧	١١,٧	٢٤,٥	٢٨,٣	٢٧,٤	٣,٤
سوء روتين العمل	٤,٢	١٣,٢	١٩,١	٣٠,٤	٣٠,٦	٢,٦
عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل	٥,٥	١١,١	٢٢,١	٣٠,٠	٢٨,٧	٢,٦

ومؤدي ما سبق، يظهر أن هناك ثلاثة متغيرات تنظيمية قد صنفها ٨٠٪ أو أكثر من مفردات العينة كمعوقات للاتصال الجيد أو الفعال بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، وهي: عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل (٨٠٪، ٨)، عدم وضوح السياسات والأهداف (٨٠٪، ٢)، وسوء روتين العمل (٨٠٪، ١). كما أن أربعة متغيرات تنظيمية أخرى قد صنفها ما بين ٧٠ – ٨٠٪ من مفردات العينة كمعوقات للاتصال الجيد أو الفعال، وهي: ضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين (٧٨٪، ١)، ضعف أو افتقار التفاعل ما بين الإدارة والعاملين (٧٦٪، ٦)، مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة (٧٤٪، ٥)، وقصور في التنظيم الرسمي وفي هيكل الاتصالات الرسمية (٧٤٪، ٥). كما أن ثلاثة متغيرات تنظيمية أخرى قد صنفها ما بين ٦٠ – ٧٠٪ من المفردات كمعوقات للاتصال الفعال، وهي عدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها كاملا نحو العاملين داخل المنظمة (٦٨٪، ٧)، ضعف أو افتقار التفاعل ما بين جماعة العمل الوطنية والوافدة (٦٨٪، ٦)، وتعدد قنوات الاتصال غير الرسمية كنتيجة لتنوع جنسيات العاملين (٦٢٪، ١). كما نجد أن هناك متغيرا تنظيميا آخر وهو كبر حجم المنظمة قد اعتبرته ٥٢، ٤٪ من مفردات العينة من ضمن معوقات الاتصال الفعال.

وقد اتجهت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة ما بين آراء وتوجهات المفردات حول العوامل التنظيمية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد أو الفعال وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل العلمي)، حيث توصلت الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات والمتغيرات الآتية: - إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين الجنسية وآراء المفردات حول القصور في التنظيم

الرسمي (١٤٢١، ٠ - بمعنوية ٠، ٠) وكبر حجم المنظمة (١٠٥٨، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٠٩). مما يعني أن تأثير هذين العاملين كمعوقين للاتصال يزداد لدى المفردات من الكويتيين عن غير الكويتيين.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية ما بين النوع وآراء المفردات حول القصور في التنظيم الرسمي (٠٩٥٣، ٠ - بمعنوية ٠، ٠١٧) وكبر حجم المنظمة (٠٨٥٥، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٣٢) ومناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة (٠٩١٩، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٢٠) وضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين (١١٧٤، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٠٣) وضعف أو افتقار التفاعل ما بين الإدارة والعاملين (٠٩٥٩، ٠ - بمعنوية ٠، ٠١٦) وعدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين (٠٨٥٠، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٣٥). مما يعني أن تأثير هذه العوامل التنظيمية كمعوقات للاتصال يزداد لدى المفردات من الإناث عن الذكور.

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين العمر وآراء المفردات حول ضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين (٠٧٤٣، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٢٠). حيث يظهر أن تأثير هذين العاملين كمعوقين للاتصال يزداد كلما انخفض العمر لدى مفردات العينة.

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين التأهيل الأكاديمي وآراء المفردات حول القصور في التنظيم الرسمي وفي هيكل الاتصالات الرسمية (١٢٣٥، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٠١) ومناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة (١٤١٣، ٠ - بمعنوية ٠، ٠) وضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين (١٣٧٦، ٠ - بمعنوية ٠، ٠) وضعف أو افتقار التفاعل ما بين الإدارة والعاملين (١٦٦٠، ٠ - بمعنوية ٠، ٠) وضعف أو افتقار التفاعل ما بين جماعة العمل الوطنية والوافدة (١٠١٩، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٠٥) وعدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها (٠٩٤١، ٠ - بمعنوية ٠، ٠١١) وعدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين (١١٨٢، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٠١) وسوء روتين العمل (١٢٦٣، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٠١) وعدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل (٠٧١٧، ٠ - بمعنوية ٠، ٠٥٠). حيث يظهر أن تأثير العوامل التنظيمية كمعوقات للاتصال تقل كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات.

ويظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الأجمالية حول العوامل التنظيمية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد أو الفعال (جدول رقم ٢٨)، أنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (لا تشكل عائقا بالمرّة ١×، لا تشكل عائقا ٢×، عائق إلى حد ما ٣×، عائق كبير ٤×، عائق كبير للغاية ٥×) كما يلي (جدول رقم ٢٩)

جدول رقم (٢٩) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات

الترتيب	الوسط الحسابي (مدى خمس نقاط) *	البيان
٧	٣, ٤٧	قصور في التنظيم وفي هيكل الاتصالات الرسمية
١١	٢, ٧٢	كبر حجم المنظمة
٦	٣, ٥١	مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة
٤	٣, ٦٢	ضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين
٥	٣, ٥٧	ضعف أو افتقار التفاعل بين الإدارة والعاملين
٩	٣, ١٥	ضعف أو افتقار التفاعل ما بين جماعة العمل الوطنية والوافدة
١٠	٢, ٩١	تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية كنتيجة لتنوع جنسيات العاملين
٨	٣, ٢٢	عدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها كاملا
٣	٣, ٦٤	عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين
١	٣, ٧٢	سوء روتين العمل
٢	٣, ٦٧	عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل

* كلما ارتفع الوسط الحسابي كلما دل ذلك على الارتفاع النسبي لأهمية العامل في إعاقة الاتصال الجيد

وحيث إن مدى الأهمية النسبية للعوامل التنظيمية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد والفعال هي خمس نقاط، فإن حصول العامل على متوسط من ثلاث نقاط يعتبر عائقا متوسطا، ٤ نقاط فأكثر يعتبر عائقا كبيرا، وأقل من ٣ نقاط يعتبر عائقا ضعيفا. حيث أخذت هذه المعوقات الترتيب والتقدير التالي:

التقدير	القيمة	
متوسط	٣, ٧٢	١ - سوء روتين العمل
متوسط	٣, ٦٧	٢ - عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل
متوسط	٣, ٦٤	٣ - عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين
متوسط	٣, ٦٢	٤ - ضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين
متوسط	٣, ٥٧	٥ - ضعف أو افتقار التفاعل بين الإدارة والعاملين
متوسط	٣, ٥١	٦ - مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة
متوسط	٣, ٤٧	٧ - قصور في التنظيم وفي هيكل الاتصالات الرسمية
متوسط	٣, ٢٢	٨ - عدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها كاملا نحو العاملين
متوسط	٣, ١٥	٩ - ضعف أو افتقار التفاعل بين العمالة الوطنية والوافدة
ضعيف	٢, ٩١	١٠ - تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية كنتيجة لتنوع جنسيات العاملين
ضعيف	٢, ٧٢	١١ - كبر حجم المنظمة

فإذا ثار السؤال عما إذا كانت آراء وتوجهات مفردات العينة فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد والفعال تختلف باختلاف الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها مفردات العينة، فإن البيان التالي يقدم مقارنة للأهمية النسبية لهذه المعوقات التنظيمية بحسب فئات البحث الأربعة (جدول رقم ٣٠):

جدول رقم (٣٠) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات التنظيمية بحسب فئات البحث

الإدارة			أعضاء هيئة التدريس			هيئة التدريس المساعدة			العاملون			بيان
الترتيب	التقدير	وسط حسابي	الترتيب	التقدير	وسط حسابي	الترتيب	التقدير	وسط حسابي	الترتيب	التقدير	وسط حسابي	
٤	متوسط	٣,٦٤	٧	متوسط	٣,٢٠	٧	متوسط	٣,٤١	٧	متوسط	٣,٥٢	سور في التنظيم الرسمي
١١	ضعيف	٢,٧٢	١١	ضعيف	٢,٦٣	١١	ضعيف	٢,٧٥	١١	ضعيف	٢,٧٤	بر حجم المنظمة
٧	متوسط	٣,٣٩	٤	متوسط	٣,٣٨	٤	متوسط	٣,٦٤	٥	متوسط	٣,٥٦	ناخ تنظيمي يسوده الشك
٥	متوسط	٣,٥٣	٥	متوسط	٣,٤٤	٣	متوسط	٣,٧٢	٣	متوسط	٣,٦٩	حذف التعاون بين العاملين
٦	متوسط	٣,٤٢	٦	متوسط	٣,٣٧	٥	متوسط	٣,٦٨	٤	متوسط	٣,٦٥	حذف التفاعل بين الإدارة والعاملين
٩	متوسط	٣,١٠	٩	متوسط	٣,١٩	٨	متوسط	٢,٩٦	١٠	ضعيف	٣,٢٠	حذف التفاعل ما بين جماعة العمالة
١٠	ضعيف	٢,٨٩	١٠	ضعيف	٢,٩٠	١٠	ضعيف	٣,٠٢	٩	متوسط	٢,٩٠	وطنية والرافدة
٨	متوسط	٣,٢٨	٨	متوسط	٣,٠٣	٩	متوسط	٣,٣٣	٨	متوسط	٣,٢٥	مدد قنوات الاتصال غير الرسمية
١	متوسط	٣,٧٣	١	متوسط	٣,٣٤	٦	متوسط	٣,٦٢	٦	متوسط	٣,٧٢	دم اضطلاع وحدة العلاقات العامة
٢	متوسط	٣,٦٦	٢	متوسط	٣,٤٦	٢	متوسط	٣,٧٥	١	متوسط	٣,٨١	لدورها
٣	متوسط	٣,٦٤	٣	متوسط	٣,٥٠	١	متوسط	٣,٧٢	٢	متوسط	٣,٧٢	دم ووضوح الأهداف
												موء روتين العمل
												دم ووضوح قواعد العمل

* مدى من خمس نقاط

ومؤدى ما سبق، فإن الدراسة لم تظهر بشكل قاطع أن الأهمية النسبية للمعوقات التنظيمية تختلف لدى مفردات العينة باختلاف الفئات أو الطبقات التي ينتمون إليها. حيث انتهت الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول الأهمية النسبية لهذه المعوقات باختلاف فئات أو مجتمعات البحث الأربعة، وذلك فيما عدا عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين وسوء روتين العمل، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية فيما بين فئات البحث الأربعة (راجع مرفق ١ بالملاحقات).

رابعاً: المعوقات البيئية

تضم البيئة العديد من العوامل الجغرافية والاجتماعية والثقافية والحضارية التي تؤثر في عمل المنظمات ومدى تقدمها نحو بلوغ أهدافها. إذ أن الخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية للعاملين ومجموعة القيم والاعتقادات والدلالات السائدة بالمنظمة وما يتبعها من تحيزات وتأويلات وافتراسات وأحكام مسبقة لا تؤثر فقط في مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة بل في مدى فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال ومن ثم التأثير سلباً في فعالية الاتصالات الإدارية وقد تؤدي إلى تعويقها أو تعطيلها. وبالمثل فإن تعنت الأجهزة الرقابية الخارجية وفرض قيود ومحددات على عمل المنظمات بصورة أكثر مما تتطلبه

الضرورة وعمليات التسيير الفعال لأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المنظمة، بل قد يؤدي إلى تعويق وتعطيل هذه الاتصالات. كما أن مدى التفاعل والتواصل ما بين المنظمة والجهات الخارجية يعتبر عنصرا حيويا في إنجاح المنظمات وتقديمها نحو بلوغ أهدافها. كما أن الانتشار الجغرافي للمنظمات وتعدد مواقع العمل يؤثر في أنشطة الاتصال وفعاليتها.

في ضوء هذه الخلفية، تم سؤال مفردات العينة، أي من المعوقات البيئية التالية في رأيه تشكل عائقا للاتصال الجيد بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، حيث أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٣١):

جدول رقم (٣١) يوضح: العوامل البيئية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد أو الفعال

البيان	لا تشكل عائقا بالمرة %	لا تشكل عائقا %	عائق حد ما %	عائق كبير %	عائق كبير للغاية %	لم يبين %
الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل	١١,١	٢١,٩	٢٥,٥	٢٢,١	١٨,١	١,٣
تنوع تشكيلة العاملين	٧,٠	٢١,٢	٣٦,٨	٢١,٣	١٨,٨	١,٩
مجموعة القيم والأفكار السائدة بالمنظمة	٧,٩	٢١,١	٣٣,٠	٢٢,١	١٣,٨	٢,١
ضعف قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الخارجية	٦,٦	١٧,٥	٣٠,٠	٢٤,٧	٢٠,٠	١,١
القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية	٨,٥	٢٥,٧	٢٧,٢	٢١,٩	١٤,٢	٢,٦

ومؤدى ما سبق، يظهر أن هناك متغيرين يبيّن قد صنفتهما ٧٠٪ أو أكثر من المفردات كمعوقات للاتصال الفعال بالإدارة أو القسم الذي يعمل به، وهي: ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية (٧٤,٧٪)، وتنوع تشكيلة العاملين حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية (٧٠:٩٪). كما أن هناك ثلاثة متغيرات بيئية قد صنفتهما ما بين ٦٠ - ٧٠٪ من المفردات كمعوقات للاتصال الفعال، وهي: مجموعة القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمنظمة (٦٨,٩٪)، الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل (٦٥,٧٪)، والقيود والضغوط التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية (٦٣,٣٪).

وقد اتجهت الدراسة إلى تعرف طبيعة العلاقة ما بين آراء وتوجهات المفردات حول العوامل البيئية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد أو الفعال وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، حيث توصلت الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات والمتغيرات الآتية:

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين الجنسية وآراء المفردات حول الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل (٠,٠٩٥١ - بمعنوية ٠,٠١٧) ومجموعة القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمنظمة (٠,٠٨١٦ - بمعنوية ٠,٠٤٣) وسوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة

والجهات الخارجية (٠,٠٦٣٩, - بمعنوية ٠,٠١٩), والقيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية (٠,١٤٣٠, - بمعنوية ٠,٠), مما يعني أن تأثير هذه العوامل البيئية كمعوقات للاتصال تزداد لدى المفردات من الكويتيين عن غير الكويتيين.

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين التأهيل الأكاديمي وآراء المفردات حول ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية (٠,٠٩٦٤, - بمعنوية ٠,٠٠٧), والقيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية (٠,٠٩١٤, - بمعنوية ٠,٠١٢) حيث يظهر أن تأثير هذه العوامل كمعوقات للاتصال تقل كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات.

ويظهر الجدول الخاص بآراء مفردات العينة الاجمالية حول العوامل البيئية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد أو الفعال (جدول رقم ٣١)، أنها تأخذ الأهمية النسبية التالية إذا تم ترجيح التكرارات بأوزان نسبية (لا تشكل عائقا بالمرّة ١X، لا تشكل عائقا ٢X، عائق إلى حد ما ٣X، عائق كبير ٤X، عائق كبير للغاية ٥X) كما يلي (جدول رقم ٣٢):

جدول رقم (٣٢) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات البيئية

البيان	الوسط الحسابي (مدى خمس نقاط)*	الترتيب
الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل	٣,١٤	٢
تنوع تشكيلة العاملين من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية	٣,١٣	٣
مجموعة القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمنظمة	٣,١٣	٤
سوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية	٣,٣٤	١
القيود والضغوط التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية	٣,٠٨	٥

* كلما ارتفع الوسط الحسابي دل ذلك على الارتفاع النسبي لأهمية العامل في إعاقة الاتصال الجيد

وحيث إن مدى الأهمية النسبية للعوامل البيئية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد والفعال هي خمس نقاط، فإن حصول العامل على متوسط من ثلاث نقاط يعتبر عائقا متوسطا، ٤ نقاط فأكثر يعتبر عائقا كبيرا، وأقل من ٣ نقاط يعتبر عائقا ضعيفا. حيث أخذت هذه المعوقات الترتيب والتقدير التالي:

القيمة	التقدير
١ - سوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية	٣,٣٤
٢ - الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل	٣,١٤
٣ - تنوع تشكيلة العاملين من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية	٣,١٣
٤ - مجموعة القيم والأفكار السائدة بالمنظمة	٣,١٣
٥ - القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية	٣,٠٨

فإذا ثار السؤال عما إذا كانت آراء وتوجهات المفردات فيما يتعلق بالعوامل البيئية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد والفعال تختلف باختلاف الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها مفردات

العينة، فإن البيان التالي يقدم مقارنة للأهمية النسبية لهذه المعوقات البيئية بحسب فئات البحث الأربعة (جدول رقم ٣٣):

جدول رقم (٣٣) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات البيئية بحسب فئات البحث

بيان	الإدارة			أعضاء هيئة التدريس			هيئة التدريس المساعدة			العام
	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	وسط حسابي	التقدير	الترتيب	
الاتشار الجغرافي تنوع تشكيلة العاملين مجموعة القيم والأفكار السائدة ضعف قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الخارجية قيود أجهزة الرقابة الخارجية	٣,٥٢	متوسط	٢	٣,٠٧	متوسط	٣	٢,٩٨	ضعيف	٤	٣,١١
	٣,٢٤	متوسط	٥	٣,١٩	متوسط	١	٣,١١	متوسط	٢	٣,١٢
	٣,٣٠	متوسط	٣	٣,١٣	متوسط	٤	٢,٩٥	ضعيف	٥	٣,١٥
	٣,٥٦	متوسط	١	٣,٠٩	متوسط	٢	٣,٣٧	متوسط	١	٣,٣٧
	٣,٢٦	متوسط	٤	٢,٨١	ضعيف	٥	٣,٠٥	متوسط	٣	٣,١٣

* مدى من خمس نقاط

ومؤدى ما سبق، يظهر وجود بعض التباينات والاختلافات غير الجوهرية حول الأهمية النسبية للعوامل البيئية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد أو الفعال فيما بين الفئات الوظيفية لمفردات البحث (راجع جدول رقم ٣٣). حيث لم تتوصل الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين فئات البحث حول الأهمية النسبية لهذه المعوقات (راجع مرفق ١ بالملحقات).

خامسا: الأهمية النسبية للمعوقات الرئيسية للاتصال الإداري

رغبة في التعرف على الأهمية النسبية للمعوقات التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية، فقد طلب من مفردات العينة ترتيب المعوقات الرئيسية للاتصال الإداري ترتيبا تنازليا بحسب أهميتها بوضع الرقم (١) لأهم تلك العوائق، ورقم (٢) للعائق الذي يليه في الأهمية وهكذا، حيث جاءت النتائج كما يلي (جدول رقم ٣٤):

جدول رقم (٣٤) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات الرئيسية للاتصال الإداري

الأوزان النسبية	أهمية ١	أهمية ٢	أهمية ٣	أهمية ٤	تكرارات مرجحة	الوسط المرجح *	الترتيب
تكرارات العوامل	٤	٣	٢	١	١		
معوقات تتعلق بوسائل ومهارات الاتصال	١١١	١٣٤	١٣٧	١١٤	١٢٣٤	٢,٤٩	٣
معوقات إدراكية ونفسية وذهنية	١٧٩	١١٥	١٤٤	٥٥	١٤٠٤	٢,٨٥	٢
معوقات تنظيمية	٢٠٢	١٥٧	١١٢	٣٢	١٥٣٥	٣,٠٥	١
معوقات بيئية	٢٨	٨٩	٨٨	٢٧٥	٨٣٠	١,٧٣	٤

* كلما ارتفع الوسط المرجح دل ذلك على الارتفاع النسبي لأهمية العنصر

وبدل الترتيب الذي بينته مفردات العينة الإجمالية. على أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية، تلي ذلك المعوقات الإدراكية وال نفسية والذهنية، ثم على ذلك المعوقات التي تتعلق بوسائل ومهارات الاتصال، ثم أخيراً المعوقات البيئية.

والسؤال الآن، هل لاختلاف الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها المفردات دور في تحديد الأهمية النسبية لهذه المعوقات؟ إن البيان التالي يقدم مقارنة للأهمية النسبية لهذه المعوقات بحسب الفئة الوظيفية للمفردات (جدول رقم ٣٥)، حيث لم تتوصل الدراسة إلى إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول الأهمية النسبية لهذه المعوقات فيما بين فئات البحث (راجع مرفق ١ بالملحقات).

جدول رقم (٣٥) يوضح: الأهمية النسبية للمعوقات الرئيسية للاتصال الإداري بحسب فئات البحث

البيان		الإدارة		أعضاء هيئة التدريس		هيئة التدريس مساعدة		العاملون	
		الترتيب	وسط مرجع	الترتيب	وسط مرجع	الترتيب	وسط مرجع	الترتيب	وسط مرجع
معوقات تتعلق بوسائل ومهارات الاتصال معوقات إدراكية ونفسية وذهنية معوقات تنظيمية معوقات بيئية	٢	٢,٤٨	٣	٢,٩٣	٢	٢,٨٩	٢	٢,٨٩	٢
	١	٣,٠٧	١	٣,٠٧	١	٣,٢٠	١	٣,٢٠	١
	٤	١,٦٩	٤	١,٦٩	٤	١,٦٩	٤	١,٦٩	٤
	٣	٢,٩٣	٣	٢,٩٣	٣	٢,٨٩	٣	٢,٨٩	٣

* مدى أربع نقاط

كما اتجهت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين آراء وتوجهات المفردات حول الأهمية النسبية للمعوقات الرئيسية التي تؤثر في فعالية الاتصالات وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، حيث لم تتوصل الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط بين آراء المفردات وهذه المتغيرات الديموجرافية. وذلك فيما عدا التوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية بين النوع والمعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية (٠,٠٩١٦ - بمعنوية ٠,٠٢٨) مما يعني أن تأثير المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية على فعالية الاتصالات تزداد لدى المفردات من الذكور عن الإناث. وكذا التوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط طردية بين النوع والمعوقات التنظيمية (٠,١٠٤٠ - بمعنوية ٠,٠١٢) مما يعني أن تأثير المعوقات التنظيمية على فعالية الاتصالات تزداد لدى المفردات من الإناث عن الذكور.

القسم الثالث: مؤشرات وتوجهات مضردات العينة نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية:

تلعب الاتصالات الجيدة والفعالة دورا هاما في اتخاذ القرارات بالمنظمات، وفي تسيير أمور العمل اليومية، وفي توصيل الآراء والأفكار والمعلومات ووجهات النظر والخبرات ما بين الإدارة والعاملين، وفي التأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات، وفي تغيير أو تعديل هذه السلوكيات أو تحريكها نحو توجه معين، وكذا في تحديد طريقة وأسلوب تعامل الأفراد بعضهم مع بعض ومن ثم كان مفيدا للدراسة أن تقف على أهم الأسباب التي تدعو الأفراد إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود. كما كان مفيدا أن تتعرف الدراسة على مدى فاعلية الاتصالات الإدارية ما بين العاملين وبعضهم البعض، وما بين الإدارة والعاملين وأن تقف على طبيعة العلاقة ما بين نظام الاتصال الحالي وأداء وإنتاجية ودافعية العاملين. وبعبارة أخرى، فإن الدراسة قد استهدفت التعرف على آراء وتوجهات المفردات نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية من حيث المحاور الآتية:

- ١ / ٣ الأسباب التي تدعو الأفراد إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته في أضيق الحدود.
- ٢ / ٣ مدى فاعلية الاتصالات ما بين العاملين وما بين الإدارة والعاملين.
- ٣ / ٣ طبيعة العلاقة ما بين نظام الاتصال الحالي وأداء وإنتاجية ودافعية العاملين.
- ٤ / ٣ آراء وتوجهات نظر هيئة التدريس المساعدة والعاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية حول بعض المتغيرات المتعلقة بفاعلية الاتصالات الإدارية.
- ٥ / ٣ آراء ووجهات نظر الإدارة (عليا ووسطى وإشرافية) نحو بعض الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية.

٦ / ٣ آراء ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس (أستاذ / أستاذ مساعد / مدرس) نحو طبيعة وشكل وفاعلية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي والكلية.

١ / ٣ الأسباب التي تدعو الأفراد إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود:

ولما كان من المفيد أن تقف الدراسة على الأسباب التي تدعو الأفراد إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود، فقد طلب إلى المفردات ترتيب هذه الأسباب ترتيبا تنازليا بحسب أهميتها بوضع الرقم (١) لأهم هذه الأسباب، والرقم (٢)

للسبب الذي يليه... وهكذا، حيث جاءت النتائج موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٣٦):

جدول رقم (٣٦) يوضح: أهم الأسباب التي تدعو المفردات إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته في أضيق الحدود

الأوزان النسبية	أهمية ١	أهمية ٢	أهمية ٣	أهمية ٤	أهمية ٥	أهمية ٦	أهمية ٧	أهمية ٨	تكرارات	الوسط	الترتيب
تكرارات العوامل	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	مرجحة	المرجح	ترتيب
عدم توافر المعلومات لقصور في أساليب وقررات الاتصال	٨٤	٨٠	٦٦	٥٦	٣٤	٤٤	٤٣	٦٦	٢٣٢٨	٤,٩٢	٢
عدم توافر المعلومات لقصور في نظام حفظ المعلومات	٧٨	٨٠	٥٣	٤٢	٥١	٥٠	٧٤	٣٧	٢٢٥١	٤,٨٤	٣
ضيق الرئيس باتصالات مرؤوسيه	٨٩	٣٤	٣٥	٣٨	٤٤	٦٩	٤٥	٩٠	١٩١٣	٤,٣١	٦
تعهد حجب المعلومات عن الآخرين	٨٩	٧٢	٨٤	٨٦	٤٤	٣١	٣٦	١٦	٢٥٠٧	٥,٤٧	١
عدم الثقة بالنفس	٤٣	٦٢	٣٧	٥٨	٦٧	٥٣	٦٧	٥٨	١٩٠٩	٤,٢٩	٧
عدم الانتهاء إلى جماعة العمل	٣٠	٧٤	٤١	٦٧	٦١	٨١	٥٢	٣١	٢٠١٩	٤,٤٩	٥
عدم توافر مهارات الاتصال	٥٦	٣٠	٨	٧١	٧٩	٥١	٥٣	٣٩	٢١١٣	٤,٥٩	٤
عدم الثقة في الآخرين	٣٨	٥٧	٧٣	٤٢	٥٥	٥٦	٥٣	٨١	١٩٢٦	٤,٢٣	٨

* كلما ارتفع الوسط المرجح دل ذلك على الارتفاع النسبي لأهمية العنصر

وإن دل الترتيب الذي بينته المفردات للأسباب التي تدعوها إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود على شيء، فإنها يدل على الحاجة لإصلاح الخلل الحالي في نظام المعلومات حيث جاء تعمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين، وعدم توافر المعلومات أو قلتها كنتيجة للقصور في نظام حفظ المعلومات في مقدمة الأسباب التي تدعو الأفراد إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود. كما تظهر أيضا المؤشرات أن عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال قد جاءت في الترتيب الرابع، يلي ذلك عامل عدم إحساس الأفراد بالانتماء إلى جماعة العمل، ثم ضيق صدر الرئيس باتصالات مرؤوسيه في الترتيب السادس. ويلي ذلك عامل عدم الثقة بالنفس وبالقدرة على مواجهة الآخرين، ثم أخيرا عدم الثقة في الآخرين حيث جاء في الترتيب الثامن والأخير.

فإذا ثار التساؤل، عما إذا كانت آراء المفردات حول الأسباب التي تدعوها إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود تختلف باختلاف الفئة الوظيفية التي تنتمي إليها المفردات، فإن البيان التالي يقدم مقارنة للأهمية النسبية هذه الأسباب بحسب فئات البحث الأربعة (جدول رقم ٣٧):

جدول رقم (٣٧) يوضح: الأهمية النسبية للأسباب التي تدعو المقررات إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته في أضيق الحدود بحسب فئات البحث

بيان		الإدارة		أعضاء هيئة التدريس		هيئة التدريس مساعدة		العاملون	
		وسط حسابي	الترتيب	وسط حسابي	الترتيب	وسط حسابي	الترتيب	وسط حسابي	الترتيب
عدم توافر المعلومات لقصور في أساليب وقنوات الاتصال	٤, ٩٢	٣	٥, ٤٤	٢	٥, ١٠	٢	٤, ٧٣	٢	
عدم توافر المعلومات لقصور في نظام حفظ المعلومات	٤, ٩٨	٢	٥, ١٤	٤	٥, ١٠	٣	٤, ٦٧	٣	
ضيق الرئيس باتصالات مرؤوسيه	٣, ٨٨	٨	٣, ٧٦	٧	٤, ٨٥	٤	٤, ٤٦	٥	
تعتمد حجب المعلومات عن الآخرين	٤, ٧١	٥	٥, ٥٠	١	٥, ٤٥	١	٥, ٦٤	١	
عدم الثقة بالنفس	٤, ٦١	٥	٣, ٥٦	٨	٤, ٠٠	٧	٤, ٤٦	٦	
عدم الإحساس بالانتهاء إلى جماعة العمل	٤, ٤٨	٦	٥, ٢٢	٣	٣, ٩٤	٨	٤, ٣٧	٧	
عدم توافر مهارات وقدرات الاتصال	٥, ١٧	١	٤, ٤٩	٦	٤, ٢٠	٦	٤, ٥٦	٤	
عدم الثقة في الآخرين	٤, ١٧	٧	٤, ٧٦	٥	٤, ٢٥	٥	٤, ١٨	٨	

* مدى ثنائي نقاط

وتظهر المؤشرات، عدم وجود اختلافات جوهرية حول قيم الأهمية النسبية للأسباب التي تدعو الأفراد إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود، وذلك فيما عدا ثلاثة أسباب وهي: تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين، وعدم الثقة بالنفس وبالقدرة على مواجهة الآخرين، وعدم الإحساس بالانتهاء إلى جماعة العمل، حيث توضح المؤشرات انخفاضاً ملحوظاً في قيم الأهمية النسبية لعامل تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين لدى مفردات فئة الإدارة (وسط حسابي ٤, ٧١) عن تلك المتعلقة بباقي مفردات فئات البحث. كما توضح المؤشرات انخفاضاً ملحوظاً في قيم الأهمية النسبية لعامل عدم الثقة بالنفس وبالقدرة على مواجهة الآخرين لدى مفردات فئة كل من أعضاء هيئة التدريس (وسط حسابي ٣, ٥٦) وهيئة التدريس المساعدة (وسط حسابي ٤) عن تلك المتعلقة بمفردات كل من فئة الإدارة (وسط حسابي ٤, ٦١) وفئة العاملين (وسط حسابي ٤, ٤٦). كما توضح أيضاً المؤشرات ارتفاعاً ملحوظاً في قيم الأهمية النسبية لعامل عدم الإحساس بالانتهاء إلى جماعة العمل لدى مفردات فئة أعضاء هيئة التدريس (وسط حسابي ٥, ٢٢) عن تلك المتعلقة بباقي فئات البحث. هذا، وقد جاءت هذه المؤشرات متوافقة مع ما توصلت إليه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - من وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية ما بين فئات البحث حول قيم الأهمية النسبية لهذه الأسباب الثلاثة (تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين، عدم الثقة بالنفس وبالقدرة على مواجهة الآخرين، وعدم الإحساس بالانتهاء إلى جماعة العمل)، وفيما عدا ذلك من أسباب، فإن الدراسة

لم تتوصل إلى وجود فروق جوهرية فيما بين فئات البحث الأربعة (راجع مرفق ١ بالملحقات). وقد اتجهت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة ما بين آراء المفردات حول الأسباب التي تدعوها إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته في أضيق الحدود بعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، حيث توصلت الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات والمتغيرات الآتية:

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (٠,٩٢٢, ٠, بمعنوية ٠,٠١٧) ما بين العمر وضيق صدر الرئيس باتصالات مرؤوسيه، حيث يظهر أنه كلما تقدم العمر لدى المفردات ازدادت الأهمية النسبية لهذا العامل. وكذا إيجاد علاقة ارتباط عكسية (٠,٠٨٣٦, ٠ - بمعنوية ٠,٠٣٠) ما بين العمر وعدم الإحساس بالانتهاء إلى جماعة العمل، حيث يظهر أنه كلما تقدم العمر لدى المفردات قلت الأهمية النسبية لهذا العامل.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (٠,١١١, ٠ بمعنوية ٠,٠٠٧) ما بين النوع وعدم الإحساس بالانتهاء إلى جماعة العمل. حيث يظهر أن إحساس المفردات بعدم الانتهاء إلى جماعة العمل يزداد لدى المفردات من الإناث عن الذكور.

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية ما بين التأهيل الأكاديمي وآراء المفردات حول عدم توافر المعلومات لقصور في نظم حفظ المعلومات (٠,٧٨٧, ٠ - بمعنوية ٠,٠٣٢) وعدم الإحساس بالانتهاء لجماعة العمل (٠,٨٩٢, ٠ - بمعنوية ٠,٠١٧). حيث يظهر أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي لدى المفردات قلت الأهمية النسبية لهذين العاملين.

٢/٣ مدى فاعلية الاتصالات بين العاملين وما بين الإدارة والعاملين:

إن الاتصال الفعال يتطلب الوصول إلى وحدة فكر وفهم مشترك فيما بين أطراف الاتصال في ظل مناخ تنظيمي يسوده التعاون والتواصل فيما بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين. كما أن فاعلية الاتصالات تعتمد وإلى حد كبير على كون الاتصال منميا ومفيدا لكلا الطرفين وأن يطرح أسسا إيجابية للعلاقة ما بين أطراف الاتصال. ولهذا كان من المفيد أن تقف الدراسة على مدى التواصل والتفاعل والتجاوب ما بين أفراد الجماعة، حيث تم سؤال مفردات العينة، ما هو في رأيه مدى فاعلية الاتصالات الإدارية مع الجهات التالية، حيث أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٣٨):

جدول رقم (٣٨) يوضح: مدى فاعلية الاتصالات الإدارية

البيان	غير فعالة بالمرة	غير فعال	فعالة إلى حد ما	فعالة	فعالة للغاية	لم يبين
الإدارة العليا	٦,٦	١٧,٠	٢٦,٢	٣٠,٩	١٨,١	١,١
الرئيس المباشر	٢,٥	٩,٢	١٩,٤	٢٨,٩	٣٩,٤	٠,٦
الزملاء	٠,٤	٤,٠	٢٩,١	٣٤,٩	٣١,٣	٠,٤
المؤسسون	١,٩	٤,٧	٣١,٩	٣٤,٣	٢٤,٧	٢,٥
المراجعون	٢,٨	٤,٠	٢١,٥	٢١,١	١٤,٠	٣٦,٦

وباستعراض هذه المؤشرات يتبين لنا الآتي:

— أن ٧٥,٢٪ من المفردات ترى أن الاتصالات الإدارية مع الإدارة العليا فعالة إلى حد ما (٢٦,٢٪) أو فعالة (٣٠,٩٪) أو فعالة للغاية (١٨,١٪)، بينما ترى ٦,٢٣٪ من المفردات أنها غير فعالة (١٧٪) أو غير فعالة بالمرة (٦/٦٪).

— أن ٨٧,٧٪ من المفردات ترى أن الاتصالات الإدارية مع الرئيس المباشر فعالة إلى حد ما (١٩,٤٪) أو فعالة (٢٨,٩٪) أو فعالة للغاية (٣٩,٤٪)، بينما ترى ١١,٧٪ من المفردات أنها غير فعالة (٩,٢٪) أو غير فعالة بالمرة (٢,٥٪).

— أن ٩٥,٣٪ من المفردات ترى أن الاتصالات الإدارية مع الزملاء إلى حد ما (٢٩,١٪) أو فعالة (٣٤,٩٪) أو فعالة للغاية (٣١,٣٪)، بينما ترى ٤,٤٪ من المفردات أنها غير فعالة (٤٪) أو غير فعالة بالمرة (٤,٠٪).

— أن ٩٠,٩٪ من المفردات ترى أن الاتصالات الإدارية مع المؤسسين فعالة إلى حد ما (٣١,٩٪) أو فعالة (٣٤,٣٪) أو فعالة للغاية (٢٤,٧٪)، بينما ترى ٦,٦٪ من المفردات أنها غير فعالة (٤,٧٪) أو غير فعالة بالمرة (١,٩٪).

— أن ٥٦,٦٪ من المفردات ترى أن الاتصالات الإدارية مع المراجعين فعالة إلى حد ما (٢١,١٪) أو فعالة (٢١,١٪) أو فعالة للغاية (١٤٪)، بينما ترى ٦,٨٪ من المفردات أنها غير فعالة (٤٪) أو غير فعالة بالمرة (٢,٨٪).

ومؤدى ما سبق، يظهر أن نسبة ليست قليلة من المفردات ترى أن الاتصالات الإدارية مع كل من الإدارة العليا (٢٣,٦٪) والرئيس المباشر (١١,٧٪) غير فعالة أو غير فعالة بالمرة. ولا يخفى ما قد يسببه إحساس بعض المفردات من عدم التواصل وضعف فعالية الاتصال مع الإدارة العليا أو الرئيس المباشر من شعور بالإحباط وضعف الرغبة في العطاء والبذل والتأثير سلبيا على درجة الإخلاص الارتباط بالعمل. هذا، ولم تتوصل الدراسة - باستخراج معامل

ارتباط كاندل – إلى إيجاد علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات حول مدى فاعلية الاتصالات وبعض المتغيرات الشخصية للمفردات (كالجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي).

٣/٢ طبيعة العلاقة ما بين نظام الاتصال الحالي وأداء وإنتاجية ودافعية العاملين؛

إن نظم الاتصال الجيدة والفعالة تسهم في بناء الثقة ما بين الإدارة والعاملين وفي خلق نوع من الإستجابة تجاه أهداف التنظيم، كما تساهم في حث وتشجيع الأفراد على تحمل المزيد من المسؤولية وزيادة درجة ارتباطهم بمنظمتهم وإحساسهم بأهميتهم وباهتمام المنظمة بهم، ومن ثم التأثير إيجابيا على رغبة الأفراد في العمل والتي تعتبر عاملا أساسيا في رفع مستوى الأداء الفردي وما يتبع ذلك من تحقيق النتائج بأفضل السبل وأقل التكاليف.

ومن هذا المنطلق، فقد اهتمت الدراسة بالتعرف على طبيعة العلاقة بين نظام الاتصال الحالي وأداء وإنتاجية ودافعية العاملين، حيث تم سؤال مفردات العينة، إلى أي مدى ترى أن نظام الاتصال الحالي بالإدارة أو القسم الذي يعمل به عاملا مساعدا على حسن أداء وإنتاجية ودافعية العاملين، حيث توزعت نتائج إجابات مفردات العينة على النحو التالي (جدول رقم ٣٩):

جدول رقم (٣٩) يوضح: تأثير نظام الاتصال الحالي على أداء وإنتاجية ودافعية العاملين

البيان	العاملون		هيئة التدريس مساعدا		أعضاء هيئة التدريس		الإدارة		الإجمالي	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
يؤثر بشكل سلبي للغاية	٢٩	٩,٦	٥	٨,٨	١٠	١٠	٩	١٢,٥	٥٣	١٠,٠
يؤثر بشكل سلبي	٧٤	٢٤,٦	٩	١٥,٨	٢٠	٢٠	٨	١١,١	١١١	٢٠,٩
ليس له تأثير واضح	١١٢	٣٧,٢	٢٥	٤٣,٩	٣٩	٣٩	٢٣	٣١,٩	١٩٩	٣٧,٦
يؤثر بشكل إيجابي	٦٠	١٩,٩	١٤	٢٤,٦	٢٣	٢٣	٢٥	٣٤,٧	١٢٢	٢٣,٠
يؤثر بشكل إيجابي للغاية	٢٦	٨,٦	٤	٧,٠	٨	٨	٧	٩,٧	٤٥	٨,٥
المجموع	٣٠١	١٠٠	٥٧	١٠٠	١٠٠	١٠٠	٧٢	١٠٠	٥٣٠	١٠٠

ويظهر التوزيع أن ٣١,٥ ٪ من مفردات العينة الإجمالية ترى أن نظام الاتصال الحالي يؤثر بشكل إيجابي في أداء وإنتاجية ودافعية الأفراد (٢٣ ٪) أو بشكل إيجابي للغاية (٨,٥ ٪)، على حين أن ٣٠,٩ ٪ من المفردات ترى أن نظام الاتصال الحالي يؤثر بشكل سلبي على أداء وإنتاجية ودافعية الأفراد (٩,٢٠ ٪) أو بشكل سلبي للغاية (١٠ ٪). وبين هاتين النسبتين، فإن ٣٧,٦ ٪ من المفردات ترى أن نظام الاتصال الحالي ليس له تأثير واضح على أداء وإنتاجية ودافعية العاملين. وإن دلت المؤشرات السابقة على شيء، فإنها تظهر أن أكثر من ثلثي مفردات العينة (٦٨,٥ ٪) ترى أن نظام الاتصال الحالي إما يؤثر بشكل سلبي على أداء وإنتاجية ودافعية العاملين

(٩, ٣٠٪) أو أنه ليس له تأثير واضح على أداء وإنتاجية ودافعية العاملين (٦, ٣٧٪). ولا تخفى الآثار السيئة - في المدى الطويل - التي قد تنتج عن هذه التوجهات (السلبية) لدى الأفراد على فعالية أدائهم للأدوار المنوطة بهم وعلى مدى تمسكهم لتحمل المزيد من الجهد والسعي لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل السبل وبأعلى قدر من الكفاءة. حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لهذه الاتجاهات باختلاف الفئات الوظيفية التي تنتمي إليها المفردات (راجع مرفق ١ بالملحقات). كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى وجود علاقة ارتباط ما بين هذه الاتجاهات وبعض المتغيرات الشخصية للمفردات (كالجنسية، النوع، العمر، والتأهيل الأكاديمي).

٤/٣ آراء ووجهات نظر هيئة التدريس المساعدة والعاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية:

إن قدرة جماعة العمل على توصيل آرائها وأفكارها ومشكلاتها ومقترحاتها وشكاواها المتعلقة بالعمل إلى الإدارة بحرية وانفتاح تنمي ولا شك تطور قواعد التفاهم فيما بين الإدارة والعاملين. كما أن وصول قرارات الإدارة للعاملين في الوقت والشكل والوسيلة المناسبة تعتبر الأساس للتنسيق الفعال بين جهود أفراد التنظيم وتضافرها لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنها الوسيلة التي من خلالها تتمكن الإدارة من توصيل تعليماتها وتوجيهاتها ووجهات نظرها لجماعة العمل. كما أن نمط الأسلوب القيادي للرئيس والطريقة التي يتعامل بها مع رؤوسه تؤثر بشكل كبير في الاتصالات الإدارية وفعاليتها. ولهذا كان من المفيد أن تقف الدراسة على الآراء القيمة لمفردات كل من فئة هيئة التدريس المساعدة والعاملين* تجاه العناصر الآتية:

- مدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر.
- مدى القدرة على توصيل الآراء والأفكار والمعلومات المتعلقة بالعمل إلى الإدارة.
- مدى وصول قرارات الإدارة للعاملين في الوقت والشكل والوسيلة المناسبة.
- نمط الأسلوب القيادي للرئيس المباشر.

٣/ ٤/ ١ مدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر:

بسؤال مفردات العينة من فئة هيئة التدريس المساعدة والعاملين، إلى أي مدى يمكنها مناقشة رئيسها المباشر بحرية فيما يتعلق بواجباتها الرسمية، جاءت إجابات مفردات العينة

* تم توجيه نموذج استبانة مشترك للمفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة والعاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية.

موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٤٠).

جدول رقم (٤٠) يوضح مدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر

البيان		هيئة تدريس مساعدة		عاملون		الإجمالي	
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
لا أستطيع مناقشته على الإطلاق لا أستطيع مناقشته إلا في أضيق الحدود أستطيع مناقشته بدرجة كبيرة أستطيع مناقشته تماماً		--	--	٢٣	٧,٦	٢٣	٦,٤
		١٢	٢١,١	١٢٣	٤٠,٩	١٣٥	٣٧,٧
		٢٦	٤٥,٦	٩٧	٣٢,٢	١٢٣	٣٤,٤
		١٩	٣٣,٣	٥٨	١٩,٣	٧٧	٢١,٥
المجموع		٥٧	١٠٠	٣٠١	١٠٠	٣٥٨	١٠٠

ويلاحظ من التوزيع السابق وجود تباينات واختلافات جوهرية ما بين آراء المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة عن تلك المتعلقة بفئة العاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية. حيث يظهر أن نسبة الذين يستطيعون مناقشة رئيسهم بحرية تزيد وبشكل ملحوظ بين مفردات فئة هيئة التدريس المساعدة عن تلك المتعلقة بفئة العاملين، وهو أمر قد يجد تفسيره في اختلاف الوضع الوظيفي لمفردات هيئة التدريس المساعدة عن تلك المتعلقة بالعاملين، حيث نجد:

- بالنسبة لفئة هيئة التدريس المساعدة، فإن ٩, ٧٨٪ من المفردات ترى أنها تستطيع مناقشة رئيسها المباشر تماماً (٣, ٣٣٪) أو بدرجة كبيرة (٦, ٤٥٪)، على حين أن ٢, ٢١٪ من المفردات ترى أنها لا تستطيع مناقشته إلا في أضيق الحدود.

- بالنسبة لفئة العاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية، فإن ٥, ٥١٪ من المفردات ترى أنها تستطيع مناقشة رئيسها المباشر تماماً (٣, ١٩٪) أو بدرجة كبيرة (٢, ٣٢٪)، على حين أن ٥, ٤٨٪ من المفردات ترى أنها لا تستطيع مناقشته إلا في أضيق الحدود (٩, ٤٠٪) أو لا تستطيع مناقشته على الإطلاق (٦, ٧٪).

حيث أسفرت الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال - واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما يتعلق بمدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر وذلك فيما بين مفردات فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين (راجع مرفق ١ بالملاحقات).

كما اتجهت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين آراء وتوجهات المفردات حول مدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي)، حيث لم تتوصل الدراسة - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وهذه المتغيرات الشخصية. أما بالنسبة لفئة العاملين، فقد توصلت الدراسة إلى إيجاد

علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات من فئة العاملين والمتغيرات الآتية:

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١٦٧١, ٠ - بمعنوية ٠,٠٠٢) ما بين النوع وآراء المفردات من فئة العاملين حول مدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر. مما يعني ميل المفردات من المذكور إلى المناقشة بحرية مع الرئيس المباشر فيما يتعلق بالواجبات الرسمية عن الإناث.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (١٠٦٢, ٠ - بمعنوية ٠,٠٣٦) ما بين التأهيل الأكاديمي وآراء المفردات من فئة العاملين فيما يتعلق بمدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر. حيث يظهر أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات اتجهت نحو المناقشة بحرية مع الرئيس المباشر فيما يتعلق بالواجبات الرسمية.

٣/٤/٢ مدى القدرة على توصيل الآراء والأفكار المتصلة بالعمل إلى الإدارة:

ولأجل استكمال المناقشة، فقد تم سؤال المفردات، إلى أي مدى يمكنها توصيل آرائها المتصلة بالعمل إلى الإدارة المسؤولة عن النشاط الذي تعمل به، حيث جاءت نتائج الإجابات موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٤١):

جدول رقم (٤١) يوضح: مدى القدرة على توصيل الآراء المتصلة بالعمل إلى الإدارة

البيان	هيئة تدريس مساعدة		عاملين		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
لا أستطيع توصيل آرائي بالمرءة لا أستطيع توصيل آرائي إلا في أضيق الحدود أستطيع توصيل آرائي بدرجة كبيرة أستطيع توصيل آرائي تماماً	٢	٣,٥	٤٢	١٤,٠	٤٤	١٢,٣
	١٩	٣٣,٣	١٦٠	٥٣,٢	١٧٩	٥٠,٠
	٢١	٣٦,٨	٦٥	٢١,٦	٨٦	٢٤,٠
	١٥	٢٦,٣	٣٤	١١,٣	٤٩	١٣,٧
المجموع	٥٧	١٠٠	٣٠١	١٠٠	٣٥٨	١٠٠

وإن دلت هذه المؤشرات على شيء، فإنها تظهر بجلاء معاناة شطر كبير من المفردات من عدم قدرتها على توصيل آرائها المتعلقة بالعمل إلى الإدارة المسؤولة. حيث تظهر الأرقام أن ما يزيد قليلاً عن ثلثي مفردات فئة العاملين (٦٧, ٢) لا تستطيع توصيل آرائها بالمرءة (١٤ %) أو لا تستطيع توصيل آرائها إلا في أضيق الحدود (٥٣, ٢). كما توضح الأرقام أن ٣٦, ٨ % من مفردات فئة هيئة التدريس المساعدة لا تستطيع توصيل آرائها بالمرءة (٣, ٥) أو لا تستطيع توصيل آرائها إلا في أضيق الحدود (٣٣, ٣). حيث جاءت هذه النتائج متوافقة مع ما توصلت إليه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - من وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول مدى القدرة على توصيل الآراء المتصلة بالعمل إلى الإدارة المسؤولة

وذلك فيما بين مفردات فئة العاملين وفئة هيئة التدريس المساعدة (راجع مرفق ١ بالملحقات). ولأجل التعرف على ما إذا كان للمتغيرات الشخصية (الجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي) تأثير على آراء المفردات فيما يتعلق بمدى القدرة على توصيل الآراء المتعلقة بالعمل إلى الإدارة المسؤولة، فإن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط ما بين آراء وتوجهات المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وهذه المتغيرات الشخصية. أما بالنسبة لفئة العاملين، فقد توصلت الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباط ما بين آراء المفردات من فئة العاملين والمتغيرات الشخصية الآتية:

- إيجاد علاقة ارتباط عكسية (١١٥٢، ٠ - بمعنوية ٠,٠٣٣) ما بين النوع وآراء فئة العاملين حول مدى قدرتها على توصيل الآراء المتصلة بالعمل إلى الإدارة. مما يعني أن مقدرة المفردات على توصيل الآراء المتعلقة بالعمل إلى الإدارة المسؤولة تزداد لدى الذكور عن الإناث.

- إيجاد علاقة ارتباط طردية (١٢٤٥، ٠ - بمعنوية ٠,٠١٤) ما بين التأهيل الأكاديمي وآراء فئة العاملين حول مدى قدرتها على توصيل الآراء المتصلة بالعمل إلى الإدارة. حيث يظهر أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي لدى المفردات ارتفعت مقدرتها على توصيل آرائها المتعلقة بالعمل إلى الإدارة المسؤولة.

٣/٤/٣ مدى وصول قرارات الإدارة للعاملين في الوقت والشكل والوسيلة المناسبة:

ولأن وصول قرارات الإدارة إلى العاملين في الوقت والشكل والوسيلة المناسبة يعتبر عاملاً حيوياً للتنسيق الفعال بين جهود التنظيم وتوحيدها لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه أداة هامة لإعلام جماعة العمل بالأمور الهامة التي تجري بمنظمتهم وما قد يؤثر عليهم وعلى عملهم، فقد استهدفت الدراسة سؤال المفردات عن مدى اعتقادها بأن قرارات الإدارة تصل إليها في الوقت المناسب، حيث جاءت نتائج الإجابات موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٤٢):

جدول رقم (٤٢) يوضح آراء المفردات حول مدى وصول قرارات الإدارة في الوقت المناسب

البيان	هيئة تدريس مساعدة		عاملون		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
لا تصل أية قرارات في الوقت المناسب لا يصل إلا قليل جداً منها في الوقت المناسب تصل بعض القرارات في الوقت المناسب تصل معظم القرارات في الوقت المناسب تصل كافة القرارات في الوقت المناسب	٤	٧,٠	١٦	٥,٣	٢٠	٥,٦
	٨	١٤,٠	٦٩	٢٢,٩	٧٧	٢١,٥
	٢٤	٤٢,١	١٢٢	٤٠,٥	١٤٦	٤٠,٨
	١٤	٢٤,٦	٥٥	١٨,٣	٦٩	١٩,٣
	٧	١٢,٣	٣٩	١٣,٠	٤٦	١٢,٨
المجموع	٥٧	١٠٠	٣٠١	١٠٠	٣٥٨	١٠٠

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه من هذه المؤشرات، أنها تظهر أن ٨, ١٢٪ فقط من إجمالي المفردات تصلها كافة القرارات في الوقت المناسب، على حين أن ٢, ٨٧٪ من المفردات تصلها إما معظم القرارات في الوقت المناسب (٣, ١٩٪) أو تصلها فقط بعض القرارات في الوقت المناسب (٨, ٤٠٪) أو لا يصلها إلا القليل جدا من القرارات في الوقت المناسب (٥, ٢١٪) أو لا تصلها أية قرارات في الوقت المناسب (٦, ٥٪). حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال - واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول مدى وصول قرارات الإدارة في الوقت المناسب وذلك فيما بين مفردات كل من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين (راجع مرفق ١ بالملحقات). كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين آراء وتوجهات المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين وبعض المتغيرات الشخصية للمفردات كالجنسية، النوع، العمر، والتأهيل الأكاديمي.

كما استهدفت الدراسة سؤالا المفردات عن مدى اعتقادها بأن قرارات الإدارة تصل إليها بالشكل والوسيلة المناسبة، حيث جاءت نتائج الإجابات موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٤٣):

جدول رقم (٤٣) يوضح: آراء المفردات حول مدى وصول قرارات الإدارة بالشكل والوسيلة المناسبة.

البيان		هيئة تدريس مساعدة		عاملون		الإجمالي	
تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
٣	٥,٣	٢٤	٨,٠	٢٧	٧,٥		
١٢	٢١,١	٧١	٢٣,٦	٨٣	٢٣,٢		
٢١	٣٦,٨	١١٢	٣٧,٢	١٣٣	٣٧,٢		
١٥	٢٦,٣	٦٣	٢٠,٩	٧٨	٢١,٨		
٦	١٠,٥	٣١	١٠,٣	٣٧	١٠,٣		
٥٧	١٠٠	٣٠١	١٠٠	٣٥٧	١٠٠		
المجموع							

ولعل أهم ما يمكن استخلاصه من هذه المؤشرات، أنها تؤكد على الاتجاه الذي حملته مؤشرات جدول رقم (٤٢) التي توضح آراء المفردات حول مدى وصول قرارات الإدارة إليها في الوقت المناسب، حيث يظهر أن ٣, ١٠٪ فقط من إجمالي المفردات تصلها كافة القرارات بالشكل والوسيلة المناسبة، على حين أن ٧, ٨٩٪ من المفردات تصلها إما معظم القرارات بالشكل والوسيلة المناسبة (٨, ٢١٪) أو تصلها فقط بعض القرارات بالشكل والوسيلة المناسبة (٢, ٣٧٪) أو لا يصلها إلا القليل جدا من القرارات بالشكل والوسيلة المناسبة (٢, ٣٢٪) أو لا تصلها أية قرارات بالشكل والوسيلة المناسبة (٥, ٧٪). حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام

اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول مدى وصول قرارات الإدارة بالشكل والوسيلة المناسبة وذلك فيما بين مفردات كل من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين (راجع مرفق ١ بالملحقات).

كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين آراء المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين وبعض المتغيرات الشخصية كالجنسية، النوع، العمر، والتأهيل الأكاديمي.

٣/ ٤/ ٤ آراء المفردات حول نمط الأسلوب القيادي للرئيس المباشر:

ولأجل استكمال الصورة عن آراء وتوجهات المفردات نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية، فقد تم سؤال مفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين، كيف تصنف نمط الأسلوب القيادي لرئيسها المباشر، حيث توزعت نتائج الإجابات على النحو التالي (جدول رقم ٤٤):

جدول رقم (٤٤) يوضح: آراء للمفردات حول الأسلوب القيادي للرئيس المباشر

البيانات		هيئة تدريس مساعدة		عاملون		الإجمالي	
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
ليس له أسلوب قيادي واضح متسلط يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار دون مشاركة ديموقراطي		٢٨	٤٩,١	١٢٤	٤١,٣	١٥٢	٤٢,٦
		٤	٧,٠	٨٣	٢٧,٧	٨٧	٢٤,٤
		٢٥	٤٣,٩	٩٣	٣١,٠	١١٨	٣٣,١
المجموع		٥٧	١٠٠	٣٠٠	١٠٠	٣٥٧	١٠٠

* عدد التكرارات يقل عن حجم العينة لأن هناك مفردة واحدة لم تبن رأيا

ومؤدى هذه النتيجة، يظهر أن ٣٣,١٪ من إجمالي المفردات قد صنفت الأسلوب القيادي لرئيسها المباشر بأنه ديموقراطي، مقابل أن ٢٤,٤٪ و ٤٢,٦٪ من المفردات قد صنفت الأسلوب القيادي لرئيسها المباشر بأنه متسلط أو بأنه ليس له أسلوب قيادي واضح على التوالي. وبعبارة أخرى، فإن أكثر من ثلثي المفردات (٦٧٪) ترى بأن رئيسها المباشر أما متسلط (٢٤,٤٪) أو ليس له أسلوب قيادي واضح (٤٢,٦٪). ولا تخفى الآثار السلبية على دافعية الأفراد والجماعة التي تنتج عن نمط القيادة المتسلطة التي تميل إلى الانفراد بالسلطة واستخدام أسلوب الرقابة الشديدة والاعتماد على سلطتها الرسمية المستمدة من القوانين واللوائح نحو توجيه العاملين والإشراف عليهم وتحقيرهم. حيث لم تتوصل الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول نمط

الأسلوب القيادي للرئيس المباشر وذلك فيما بين مفردات كل من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين (راجع مرفق ١ بالملحقات).

كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين آراء المفردات من فئة هيئة التدريس وفئة العاملين وبعض المتغيرات الشخصية للمفردات كالجنسية، النوع، العمر، والتأهيل الأكاديمي.

٥/٣ آراء ووجهات نظر الإدارة نحو الجوانب المتعلقة بفاعلية الاتصالات الإدارية:

في إطار هذا العنوان كان هناك أربعة أسئلة لمعرفة الآراء القيمة ووجهات نظر المفردات من فئة الإدارة نحو أهم المتغيرات المتعلقة بفاعلية الاتصالات الإدارية من حيث:

- العوامل والاعتبارات محل اهتمام الإدارة عند اتخاذ القرارات.
- مدى اهتمام الإدارة بأثر قراراتها على الأفراد.
- طريقة تصرف الإدارة مع الأفراد الذين لا يتفقون معها في الرأي.
- النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه الإدارة.

١ / ٥ / ٣ العوامل والاعتبارات محل اهتمام الإدارة عند اتخاذ القرارات:

بسؤال مفردات العينة من فئة الإدارة ما هي في رأيها العوامل والاعتبارات الواجب أخذها في الاعتبار عند المفاضلة ما بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، جاءت نتائج الإجابات موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٤٥):

جدول رقم (٤٥) يوضح: العوامل والاعتبارات محل اهتمام الإدارة عند اتخاذ القرارات

البيان		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة إشرافية		الإجمالي	
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
مصلحة العمل أولاً وقبل كل شيء		١٤	٥٦	٩	٤٥	١٠	٣٧	٣٣	٤٥,٨
الموازنة بين مصلحة العمل والعاملين		١١	٤٤	١٠	٥٠	١٧	٦٣	٣٨	٥٢,٨
مصلحة العاملين في المقام الأول		--	--	--	--	--	--	--	--
الحفاظة على الوظيفة ورضا الجميع		--	--	١	٥	--	--	١	١,٤
المجموع		٢٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٧٢	١٠٠

وإن دلت هذه المؤشرات على شيء، فإنه تؤكد على الاتجاه الذي حملته مؤشرات جدول رقم (٤٤) التي توضح آراء المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة والعاملين حول نمط الأسلوب القيادي للرؤساء، حيث تظهر الأرقام أن ٥٢,٨ % فقط من المفردات تتبع نمط مدير الفريق الذي يتم بكل من العمل والأفراد والذي يؤمن بأسلوب الإدارة بالمشاركة

وأهمية الاتصالات ذات الاتجاهين، على حين ٨, ٤٥٪ من المفردات تتبع نمط المدير الذي يضغط على ممرضيه في أثناء تنفيذ الأعمال المسندة إليهم والذي يركز كل اهتمامه نحو العمل وأحكام الرقابة على العاملين واستخدام الحوافز المادية وسلطة العقاب لتحفيزهم، كما أن ٤, ١٪ من المفردات تتبع نمط المدير الذي يهتم بكل من العمل والفرد بالحدود التي تضمن له فقط المحافظة على وظيفته والبقاء في منصبه. حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية حول هذه التوجهات وذلك فيما بين مفردات الإدارة العليا أو الوسطى أو الإشرافية (راجع مرفق ١ بالملحقات). كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين هذه الآراء وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات كالجنسية والنوع والعمر والتأهيل الأكاديمي.

٣/ ٥/ ٢ مدى اهتمام الإدارة بأثر قراراتها على الأفراد:

ولأجل استكمال المناقشة، تم سؤال المفردات، هل تشعر بتأثير قراراتك على الأفراد المتعاملين معك، حيث أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٤٦):

جدول رقم (٤٦) يوضح: مدى اهتمام الإدارة بأثر قراراتها على الأفراد

البيان		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة إشرافية		الإجمالي	
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
لا أشعر على الإطلاق		--	--	--	--	--	--	--	--
نادراً		--	--	٢	١٠	--	--	٢	٨, ٢
أحياناً		١٣	٥٢	١١	٥٥	١٣	٤٨, ١	٣٧	٥١, ٤
دائماً		١٢	٤٨	٧	٣٥	١٤	٥١, ٩	٣٣	٤٥, ٨
المجموع		٢٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٧٢	١٠٠

ومؤدى هذه النتيجة، أن ٨, ٤٥٪ من إجمالي المفردات تشعر دائماً بأثر قراراتها على الأفراد المتعاملين معها، كما أن ٤, ٥١٪ من المفردات تشعر أحياناً بذلك. مقابل أن ٨, ٢٪ من المفردات أبدت أنها نادراً ما تشعر بتأثير قراراتها على الأفراد المتعاملين معها. وتظهر بذلك الأرقام ميلاً لدى النسبة الغالبة من المفردات للإعراب عن شعورها الدائم أو أحياناً بأثر قراراتها على العاملين، وعزوفاً عن الإعراب بعدم إحساسها أو ندرة إحساسها بذلك. وقد يرجع ذلك لكونه يعبر عن شعور حقيقي لدى المفردات. كما قد يكون ذلك مرجعه أن السؤال يتعلق بذات الفرد، ومن الطبيعي أن يميل الفرد لسرد صفاته الإيجابية. حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية فيما بين

الإدارة العليا والوسطى والإشرافية حول هذه التوجهات (راجع مرفق ١ بالملحقات).

هذا، وقد توصلت الدراسة - باستخدام اختبار كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية (٢٣٦٢، ٠ - بمعنوية ٠،٣٠) ما بين العمر وآراء المفردات حول مدى اهتمامها بأثر القرارات التي تتخذها على الأفراد المتعاملين معها. حيث يظهر أنه كلما تقدم العمر لدى المفردات ضعف الاهتمام لديها لمعرفة أثر القرارات التي تتخذها على الأفراد المتعاملين معها. وفيما عدا هذا المتغير، فإن الدراسة لم تتوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين آراء المفردات وباقي المتغيرات الشخصية (الجنسية، النوع، والتأهيل الأكاديمي).

٣/٥/٣ طريقة تصرف الإدارة مع الأفراد الذين لا يتفقدون معها في الرأي

كما استهدفت الدراسة سؤال المفردات من فئة الإدارة عن كيفية التصرف مع الأفراد الذين لا يتفقدون معها في الرأي (رؤساء - زملاء - مرؤوسين، حيث جاءت نتائج الإجابات موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٤٧):

جدول رقم (٤٧) يوضح: طريقة تصرف الإدارة مع الأفراد الذين لا يتفقدون معها في الرأي

البيان		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة إشرافية		الإجمالي	
		تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
أفضل عدم التعامل معهم أفضل العمل على قناعهم أطبق اللوائح والقوانين لا أعمل شيئا	١	٤	١	١	٥	٢	٧,٤	٤	٥,٦
	١٧	٦٨	١٥	٧٥	١٧	٦٣,٠	٤٩	٦٨,١	
	٧	٢٨	٤	٢٠	٨	٢٩,٦	١٩	٦٤,٤	
	--	--	--	--	--	--	--	--	
المجموع		٢٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٧٢	١٠٠

ويظهر التوزيع أن ١, ٦٨٪ من إجمالي المفردات تفضل العمل على إقناع الأفراد الذين لا يتفقدون معها في الرأي، على حين أن ٤, ٢٦٪ من المفردات ترى أن تطبيق اللوائح والقوانين كاف لإقناع الذين لا يتفقدون معها في الرأي، بينما ٦, ٥٪ من المفردات تفضل عدم التعامل مع الذين لا يتفقدون معها في الرأي. ويظهر بهذا أن اتجاهات النسبة الغالبة من المفردات (١, ٦٨٪) حول كيفية التصرف مع الأفراد الذين لا يتفقدون معها في الرأي إيجابية. حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول تلك التوجهات وذلك فيما بين مفردات الإدارة العليا أو الوسطى أو الإشرافية (راجع مرفق ١ بالملحقات). كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين هذه الآراء وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات كالجنسية والنوع والعمر والتأهيل الأكاديمي.

٣/ ٥/ ٤ النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه الإدارة:

ولأجل استكمال الصورة عن الآراء القيمة لمفردات العينة من فئة الإدارة نحو الجوانب المتعلقة بفاعلية الاتصالات الإدارية، فقد استهدفت الدراسة التعرف على النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه الإدارة، حيث تم سؤال المفردات، إلى أي حد تعتقد أن محتوى العبارات التالية يصف نمطها أو أسلوبها القيادي، حيث أظهرت نتائج الإجابات التوزيع التالي (جدول رقم ٤٨):

جدول رقم (٤٨) يوضح: النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه الإدارة

أسلوب اتخاذ القرار		إدارة عليا		إدارة وسطى		إدارة إشرافية		الإجمالي	
		نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار
بالاشتراك مع المجموعة بصرف النظر عن طبيعة الموقف اعتمادا على الخبرة مهما كانت طبيعة الموقف وفقا لما تنص عليه اللوائح والقوانين مهما كانت الظروف	١٧	٦٨	٥	٢٥	٧	٢٥,٩	٢٩	٤٠,٣	٢٩
	٢	٨	--	--	١	٣,٧	٣	٤,٢	٣
	١	٤	٦	٣٠	١٠	٣٧,٠	١٧	٢٣,٦	١٧
لا توجد قاعدة معينة حيث تتوقف درجة مشاركة العاملين على طبيعة الموقف والظروف المحيطة	٥	٢٠	٩	٤٥	٩	٣٣,٣	٢٣	٣١,٩	٢٣
المجموع	٢٥	١٠٠	٢٠	١٠٠	٢٧	١٠٠	٧٢	١٠٠	٧٢

ويظهر من البيان السابق وجود تباينات واختلافات ما بين آراء مفردات الإدارة العليا والوسطى والإشرافية حول النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه. حيث نجد أن أكثر من ثلثي مفردات الإدارة العليا (٦٨٪) تفضل اتخاذ القرارات بالاشتراك مع المجموعة بصرف النظر عن طبيعة الموقف والظروف المحيطة، مقابل أن ٢٥,٩٪ و ٢٥٪ من مفردات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية على التوالي تفضل هذا التوجه. ومن ناحية أخرى، نجد أن ٢٠٪ من مفردات فئة الإدارة العليا تفضل عدم اتباع قاعدة معينة حيث تتوقف درجة مشاركة العاملين على طبيعة الموقف والظروف المحيطة، مقابل أن ٤٥٪ و ٣٣,٣٪ من مفردات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية على التوالي تفضل هذه التوجه. كما نجد أن ٣٠٪ و ٣٧٪ من مفردات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية على التوالي تفضل اتخاذ القرارات وفقا لما تنص عليه اللوائح والقوانين مهما كانت الظروف، مقابل أن ٤٪ من مفردات فئة الإدارة العليا تفضل هذا التوجه. كما أن ٨٪ و ٣,٧٪ من مفردات الإدارة العليا والإدارة الإشرافية على التوالي تفضل اتخاذ القرارات اعتمادا على الخبرة مهما كانت طبيعة الموقف والظروف المحيطة، مقابل أن ٣٣,٣٪ من مفردات فئة الإدارة الوسطى لم تظهر تفضيلا لهذا التوجه. حيث جاءت هذه المؤشرات متوافقة مع ما أسفرت عنه الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - من

وذلك فيما بين الإدارة العليا والوسطى والإشرافية (راجع مرفق ١ بالملحقات).

هذا، وقد توصلت الدراسة - باستخدام اختبار كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية (٠,٣٢١٩ - بمعنوية ٠,٠٠٢) ما بين العمر وآراء المفردات حول النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه. ويظهر بهذا أن كلما ارتفع العمر لدى المفردات اتجهت نحو اتخاذ القرارات بالاشتراك مع مجموعة العمل. كما توصلت أيضا الدراسة إلى إيجاد علاقة ارتباط عكسية (٠,٢٣٦٠ - بمعنوية ٠,٠٢٣) ما بين التأهيل الأكاديمي وآراء المفردات حول الأسلوب القيادي الذي تتبعه، مما يعني أنه كلما ارتفع التأهيل الأكاديمي للمفردات اتجهت نحو اتخاذ القرارات بالاشتراك مع مجموعة العمل. وفيما عدا هذين المتغيرين، فإن الدراسة لم تتوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين آراء المفردات وباقي المتغيرات الشخصية.

٦/٢ آراء ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس نحو طبيعة وشكل وفاعلية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي بالكلية:

في إطار هذا العنوان، كان هناك أربعة أسئلة لمعرفة الآراء القيمة ووجهات نظر أعضاء هيئة التدريس نحو فعالية الاتصالات الإدارية من حيث المحاور الآتية:

- مدى استمرارية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي.

- طبيعة وشكل الاتصالات التي تجري ما بين أعضاء هيئة التدريس

- مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي وبالكلية.

١ / ٦ / ٣ مدى استمرارية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي:

بسؤال المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس، هل يمكنها القول بأن هناك اتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي الذي تعمل به، جاءت نتائج الإجابات موزعة على النحو التالي (جدول رقم ٤٩):

جدول رقم (٤٩) يوضح: مدى استمرارية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي

البيان	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
معلومة نادرا	--	--	١	٤,٥	١	٢,٠	٢	٢,١
أحيانا	٤	١٦,٧	٤	١٨,٢	٩	١٧,٦	١٧	١٧,٥
دائما	١١	٤٥,٨	٩	٤٠,٩	٢٤	٤٧,١	٤٤	٤٥,٤
المجموع	٩	٣٧,٥	٨	٣٦,٤	١٧	٣٣,٣	٣٤	٣٥,٠
	٢٤	١٠٠	٢٢	١٠٠	٥١	١٠٠	٩٧	١٠٠

* عدد التكرارات يقل عن حجم العينة لأن هناك ثلاث مفردات لم تبين مرتبتها العلمية

ويظهر من هذا البيان، أن ٤٠٪ من إجمالي المفردات ترى أن هناك اتصالات تجري بصفة دائمة (٣٥٪) أو أحيانا (٤٠٪). ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي الذي تعمل به، على حين أن ١٩،٦٪ من المفردات ترى أن الاتصالات نادرة (١٧،٥٪) أو معدومة (٢،١٪) ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي الواحد. حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية حول هذه التوجهات باختلاف الكلية أو القسم العلمي الذي يعملون به (راجع مرفق ١ بالملاحق).

كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين هذه الآراء وبعض المتغيرات والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، والتأهيل الأكاديمي).

٣/٦/٢ طبيعة وشكل الاتصالات التي تجري ما بين أعضاء هيئة التدريس:

رغبة في التعرف على شكل الاتصالات التي تجري ما بين أعضاء هيئة التدريس، فقد طلب إلى مفردات العينة من فئة أعضاء هيئة التدريس ترتيب أشكال الاتصالات التالية ترتيبا تنازليا بحسب أهميتها بوضع الرقم (١) لأهم تلك الأشكال، ورقم (٢) للشكل الذي يليه في الأهمية... وهكذا، حيث جاءت النتائج كما يلي (جدول رقم ٥٠):

جدول رقم (٥٠) يوضح: طبيعة وشكل الاتصالات التي تجري ما بين أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الوسط المرجح*	تكرارات مرجحة	أهمية ٤ X ١	أهمية ٣ X ٢	أهمية ٢ X ٣	أهمية ١ X ٤	الأوزان النسبية
٢	٢,٩٤	٢٤١	٩	١٦	٢٨	٢٩	تكرارات العوامل
١	٣,٠٠	٢٤٩	١	٣٣	١٤	٣٥	لقاءات جانبية
٣	٢,٩٣	٢٤٦	٢	٢٤	٣٦	٢٢	اجتماعات مجلس القسم ولجانه
٤	١,٣٥	٩٧	٥٨	٥	٧	٢	مناقشات جانبية مع بعض أعضاء هيئة التدريس
							دعوات عامة لجميع أعضاء هيئة التدريس

* كلما ارتفع الوسط المرجح دل ذلك على الارتفاع النسبي لأهمية العنصر

ويدل الترتيب الذي بيته مفردات العينة، أن اجتماعات مجلس القسم ولجانه، واللقاءات الجانبية، والمناقشات الجانبية مع بعض أعضاء هيئة التدريس تأتي في مقدمة أشكال الاتصالات التي تجري ما بين أعضاء هيئة التدريس، حيث احتلت المراكز الثلاثة الأولى على التوالي. كما تظهر أيضا النتائج تواري شكل هام من أشكال الاتصالات ألا وهو الدعوات العامة لجميع أعضاء هيئة التدريس ليأخذ المرتبة الأخيرة. حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لهذه الاتجاهات باختلاف المرتبة العلمية للمفردات (أستاذ / أستاذ مساعد / مدرس)، أو باختلاف الكليات أو

الأقسام العلمية التي يعملون بها (راجع مرفق ١ بالملحقات).

هذا، وقد توصلت الدراسة - باستخدام اختبار كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط طردية (١٢١٦, ٠, بمعنوية ٠,٢٩, ٠) ما بين العمر وآراء المفردات حول المناقشات الجانبية كشكل من أشكال الاتصالات، حيث يظهر أنه كلما تقدم العمر لدى المفردات زاد الاهتمام لديها بهذا الشكل من الاتصالات. وفيما عدا هذا المتغير، فإن الدراسة لم تتوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين آراء المفردات وباقي المتغيرات الشخصية (الجنسية، النوع، والتأهيل الأكاديمي).

٣/٦/٣ مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي والكلية:

تحت هذا العنوان، كان هناك سؤالان يشتركان في قياس مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس حيث يتجه السؤال الأول إلى التعرف على فاعلية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي، على حين يتجه السؤال الثاني إلى التعرف على فاعلية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية.

ويسؤال المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس، عن رأيها في مدى فعالية الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي الذي يعمل به، أظهرت النتائج التوزيع التالي (جدول رقم ٥١):

جدول رقم (٥١) يوضح: مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي

البيانات	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
اتصالات غير فعالة بالمرة	--	--	١	٤,٥	٦	١١,٨	٧	٧,٢
اتصالات غير فعالة	٤	١٦,٧	٤	١٨,٢	٨	١٥,٧	١٦	١٦,٥
اتصالات فعالة إلى حد ما	١٠	٤١,٧	٦	٢٧,٣	١٨	٣٥,٣	٣٤	٣٥,١
اتصالات فعالة	٧	٢٩,٢	٧	٣١,٨	١٣	٢٥,٥	٢٧	٢٧,٨
اتصالات فعالة للغاية	٣	١٢,٥	٤	١٨,٢	٦	١١,٨	١٣	١٣,٤
المجموع	٢٤	١٠٠	٢٢	١٠٠	٥١	١٠٠	٩٧*	١٠٠

* تمثل عدد المفردات التي أوضحت مرتبتها العلمية حيث إن هناك ثلاث مفردات لم تبين

ومؤدى ما سبق، يظهر بأن ١, ٢, ٤١٪ من المفردات ترى أن الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي فعالة (٨, ٢٧٪) أو فعالة للغاية (٤, ١٣٪). مقابل أن ما يقرب من ربع مفردات العينة (٧, ٢٣٪) ترى أن الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس غير فعالة (٥, ١٦٪) أو غير فعالة بالمرة (٢, ٧٪). وبين هاتين النسبتين فإن ١, ٣٥٪ من المفردات ترى أن الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي فعالة إلى حد ما، حيث لم تتوصل الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - إلى وجود فروق ذات إحصائية -

معنوية لهذه التوجهات باختلاف المرتبة العلمية للمفردات، أو باختلاف الكلية أو القسم العلمي الذي يعملون به (راجع مرفق ١ بالملحقات). كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط إحصائية - معنوية ما بين آراء المفردات وبعض المتغيرات الشخصية للمفردات (كالجنسية، النوع، العمر، التأهيل الأكاديمي).

كما أنه بسؤال المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس، عن رأيها في مدى فعالية الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية التي يعمل بها، جاءت النتائج على النحو التالي (جدول رقم ٥٢):

جدول رقم (٥٢) يوضح: مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية

البيانات	أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		الإجمالي	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
اتصالات غير فعالة بالمرّة	٥	٢٠,٨	٣	١٣,٦	٦	١١,٨	١٤	١٤,٤
اتصالات غير فعالة	٥	٢٠,٨	٥	٢٢,٧	١١	٢١,٦	٢١	٢١,٧
اتصالات فعالة إلى حد ما	١١	٤٥,٨	٧	٣١,٨	٢٢	٤٣,١	٤٠	٤١,٢
اتصالات فعالة	٣	١٢,٥	٦	٢٧,٣	٩	١٧,٦	١٨	١٨,٦
اتصالات فعالة للغاية	--	--	١	٤,٥	٣	٥,٩	٤	٤,١
المجموع	٢٤	١٠٠	٢٢	١٠٠	٥١	١٠٠	٩٧*	١٠٠

* تمثل عدد المفردات التي أوضحت مرتبتها العلمية حيث إن هناك ثلاث مفردات لم تبين

وتظهر الأرقام أن ٢٢,٧٪ من إجمالي المفردات ترى أن الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية فعالة (١٨,٦٪) أو فعالة للغاية (٤,١٪)، بينما أن ٣٦,١٪ من المفردات ترى أن الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية غير فعالة (٢١,٧٪) أو غير فعالة بالمرّة (٤,١٪) وبين هاتين النسبتين، فإن ٤١,٢٪ من المفردات ترى أن الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية فعالة إلى حد ما. ولعل أهم ما يمكن استخلاصه من هذه المؤشرات، أنها تؤكد - وإن كانت بدرجة أكبر - على الاتجاه الذي حملته مؤشرات جدول رقم (٥١) التي توضح آراء المفردات حول مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي. حيث لم تسفر الدراسة - باستخدام اختبار كروسكال / واليز اللامعلمي - عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية - معنوية لهذه التوجهات باختلاف المرتبة العلمية للمفردات، أو باختلاف الكلية أو القسم العلمي الذي يعملون به (راجع مرفق ١ بالملحقات). كما أن الدراسة لم تتوصل - باستخراج معامل ارتباط كاندل - إلى إيجاد علاقة ارتباط معنوية - إحصائية ما بين آراء المفردات وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات (الجنسية، النوع، العمر، والتأهيل الأكاديمي).

ثالثا: النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة:

نقدم فيما يلي عرضا لأهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة، مكتفين بالإشارة إلى هذه النتائج دون العودة إلى تحليلها أو بيان أوجه معالجتها، حيث تم ذلك عند مناقشة نتائج الدراسة وتحليلها في صلب الدراسة. ونورد فيما يلي هذه النتائج وفقا لما يلي:

أولا: فيما يتعلق بنمط وطبيعة معوقات الاتصال الإداري:

- ١ - المغالاة في استخدام أسلوب الاتصال الكتابي واعتباره الأداة الرئيسية في الاتصال.
- ٢ - إنه فيما عدا كل من الحديث الشفهي والمقابلات، فإن باقي قنوات الاتصال الشفهية الأخرى - كالاجتماعات واللجان والندوات والبرامج التدريبية... الخ - لم تستخدم إلا بشكل ضعيف.
- ٣ - إن قناتين من قنوات الاتصال الكتابية (وهما لوحات النشرات والإعلانات، والأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة) اللتان تلعبان دورا هاما في تحفيز ورفع مستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى الاقتراحات والشكاوى - التي تعتبر قناة للاتصال ذات اتجاهين - لم يستخدموا إلا بشكل ضعيف.
- ٤ - شكلت مهارات الاتصال الخمسة (مهارة التفكير، مهارة الانصات، مهارة التحدث، مهارة الكتابة، مهارة القراءة) عائقا ضعيفا لدى المفردات.
- ٥ - إن الافتقار إلى نظام اتصال كفء، وقلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة، وعدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال قد جاءت في مقدمة المعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال التي تؤثر في فعالية الاتصالات الإدارية.
- ٦ - إن اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني يؤثر بشكل كبير على فعالية الاتصالات، حيث جاء هذا العامل في المرتبة الأولى. كما أوضحت المؤشرات أن هناك أربع معوقات إدراكية وذهنية ونفسية أخرى تؤثر بشكل متوسط على فعالية الاتصالات الإدارية وهي: عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره، نظرة الأفراد السلبية نحو الآخرين، تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين، والمؤثرات النفسية.
- ٧ - إن الإحساس بالظلم والفرقة في المعاملة، والتعصب القائم بين الأفراد، والشك وعدم الاطمئنان السائد بين العاملين قد جاءت ضمن أهم العوامل النفسية التي تؤثر على فعالية

الاتصالات الإدارية، حيث احتلت المراكز الثلاثة الأولى على التوالي.

٨- إن سوء روتين العمل، وعدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل، وعدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين، قد جاءت ضمن أهم المعوقات التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات، حيث احتلت المراكز الثلاثة الأولى على التوالي.

٩- إن سوء أو ضعف قنوات الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية، والانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل، وتنوع تشكيله من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية قد جاءت ضمن أهم المعوقات البيئية التي تؤثر في فاعلية الاتصالات، حيث احتلت المراكز الثلاثة الأولى على التوالي.

١٠- كشفت المؤشرات أن المعوقات التنظيمية تأتي في مقدمة العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصالات، تلي ذلك المعوقات الإدراكية والنفسية والذهنية، ثم تلي ذلك المعوقات التي تتعلق بوسائل ومهارات الاتصال، ثم أخيرا المعوقات البيئية.

١١- دل الترتيب الذي بيته المفردات للأسباب التي تدعوها إلى الامتناع عن الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود عن وجود خلل واضح في نظام المعلومات، حيث جاء تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين، وعدم توافر المعلومات أو قلتها كنتيجة للقصور في أساليب وقنوات الاتصال، وعدم توافر المعلومات أو قلتها كنتيجة للقصور في نظام حفظ المعلومات ضمن أهم الأسباب التي تدعو الأفراد إلى الامتناع عن مزاولته الاتصال أو مزاولته في أضيق الحدود، حيث احتلت المراكز الثلاثة الأولى على التوالي.

١٢- أبدت ٦، ٢٣٪ من المفردات أن الاتصالات مع الإدارة العليا غير فعالة أو غير فعالة بالمرة، كما أن ٧، ١١٪ من المفردات ترى أن الاتصالات مع الرئيس المباشر غير فعالة أو غير فعالة بالمرة.

ولا يخفى ما قد يسببه إحساس بعض المفردات من عدم التواصل وضعف فعالية الاتصال مع الإدارة العليا أو مع الرئيس المباشر من شعور بالإحباط وضعف الرغبة في العطاء والبذل والتأثير سلبيا على درجة الإخلاص والارتباط بالعمل.

١٣- أبدت ٥، ٦٨٪ من المفردات أن نظام الاتصال الحالي ليس له تأثير واضح على أداء وإنتاجية ودافعية العاملين، أو أنه يؤثر بشكل سلبي أو بشكل سلبي للغاية على أداء وإنتاجية ودافعية العاملين. ولا تخفى الآثار السيئة - في المدى الطويل - التي قد تنتج عن هذه التوجهات (السلبية) لدى الأفراد على فعالية أدائهم للأدوار المنوطة بهم وعلى مدى تحمسهم لتحمل لمزيد

من الجهد والسعي لتحقيق أهداف المنظمة بأفضل السبل وبأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

١٤ - التوصل إلى وجود فروق دالة إحصائية أوضحت قيمها الدراسة حول بعض معوقات الاتصال الإداري وذلك فيما بين فئات البحث الأربع.

١٥ - التوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط (عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو أقل) ما بين آراء المفردات حول معوقات الاتصال الإداري وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات حيث أوضحتها الدراسة وأشارت إلى تأثيرها.

ثانيا: فيما يتعلق بآراء ووجهات نظر المفردات نحو الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية:

أ- بالنسبة لهيئة التدريس المساعدة والعاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية:

١ - ٤٨,٥٪ من مفردات فئة العاملين لا تستطيع مناقشة رئيسها المباشر إلا في أضيق الحدود أو لا تستطيع مناقشته على الإطلاق. كما أن ٢١,٢٪ من مفردات فئة هيئة التدريس المساعدة لا تستطيع مناقشة رئيسها المباشر إلا في أضيق الحدود.

٢ - توضح المؤشرات معاناة شطر كبير من المفردات من عدم قدرتها على توصيل آرائها المتعلقة بالعمل إلى الإدارة المسؤولة. إذ لا تستطيع ٦٧,٢٪ من مفردات فئة العاملين توصيل آرائها بالمرّة أو لا تستطيع ذلك إلا في أضيق الحدود. كما لا تستطيع ٣٦,٨٪ من مفردات فئة هيئة التدريس المساعدة توصيل آرائها بالمرّة أو لا تستطيع ذلك إلا في أضيق الحدود.

٣ - أن ١٢,٨٪ فقط من المفردات تصلها كافة القرارات في الوقت المناسب. كما أن ٣,١٠٪ فقط من المفردات تصلها كافة القرارات بالشكل والوسيلة المناسبة.

٤ - أن ٣٣,١٪ من المفردات قد صنفت الأسلوب القيادي لرئيسها المباشر بأنه ديمقراطي مقابل أن ٢٤,٤٪ و ٤٢,٦٪ من المفردات قد صنفت الأسلوب القيادي لرئيسها المباشر بأنه متسلط أو بأنه ليس له أسلوب قيادي واضح على التوالي. ولا تخفى الآثار السلبية على دافعية الأفراد التي تنتج عن نمط القيادة غير الموجهة.

٥ - التوصل إلى وجود فروق دالة إحصائية أوضحت قيمها الدراسة حول بعض الجوانب المتعلقة بفاعلية الاتصالات الإدارية وذلك ما بين المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين الذين يشغلون مناصب إشرافية.

٦ - التوصل إلى إيجاد علاقة ارتباط (عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو أقل) ما بين آراء ووجهات نظر المفردات حول الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات حيث أوضحتها الدراسة وأشارت إلى تأثيرها.

ب - بالنسبة لفئة الإدارة:

في اتجاه مواز إلى حد كبير لآراء المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة والعاملين ، فقد أعربت ٨ ، ٥٢٪ فقط من مفردات فئة الإدارة عن إتباعها نمط مدير الفريق الذي يهتم بكل من العمل والأفراد، على حين أعربت ٨ ، ٤٥٪ من المفردات عن اتباعها نمط المدير الذي يركز كل اهتمامه على العمل، كما أن ٤ ، ١٪ من المفردات تتبع نمط المدير الذي يهتم بكل من العمل والفرد بالحدود التي تضمن له فقط المحافظة على وظيفته والبقاء في منصبه.

٢ - توجه النسبة الغالبة من المفردات (٩٧٪، ٢) للإعراب عن شعورها الدائم أو أحيانا بأثر قراراتها على العاملين، وهو توجه يبدو في الاتجاه الصحيح. كما تظهر النتائج أن توجهات النسبة الغالبة من المفردات (٦٨٪، ٢) حول كيفية التصرف مع الأفراد الذين لا يتفقون معها في الرأي إيجابية.

٣ - التوصل إلى وجود فروق دالة إحصائية أوضحت قيمها الدراسة حول بعض الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية وذلك ما بين آراء المفردات من فئة الإدارة العليا أو الوسطى أو الإشرافية.

٤ - التوصل إلى وجود علاقة ارتباط (عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو أقل) ما بين آراء ووجهات نظر المفردات حول الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات حيث أوضحتها الدراسة وأشارت إلى تأثيرها.

ج - بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس:

١ - إعراب ما يقرب من خمس المفردات (١٩٪، ٦) عن ندرة الاتصالات أو انعدامها ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي.

٢ - إن اجتماعات مجلس القسم ولجانه، واللقاءات الجانبية، والمناقشات الجانبية مع بعض أعضاء هيئة التدريس قد جاءت في مقدمة أشكال الاتصالات التي تجري ما بين أعضاء هيئة التدريس، حيث احتلت المراكز الثلاثة الأولى على التوالي. كما أوضحت أيضا النتائج توارى شكل هام من أشكال الاتصالات ألا وهو الدعوات العامة لأعضاء هيئة التدريس ليأخذ المرتبة الأخيرة.

٣ - الارتفاع النسبي في عدد المفردات (٥٨٪، ٨) التي أبدت توجهها نحو ضعف أو عدم فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي. حيث لا تخفى الآثار السلبية التي قد تنتج عن هذا الوضع على كفاءة فعالية دورهم بالقسم العلمي وعلى مدى تحمسهم لتحمل المزيد من المسؤوليات والسعي لتحقيق أهداف القسم والكلية.

٤ - في اتجاه مواز - وإن كان بدرجة أكبر - للنتيجة السابقة، فإن ما يزيد على ثلاثة أرباع المفردات (٣, ٧٧٪) ترى فاعلية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالكلية أو بفاعليتها إلى حد ما.

٥ - لم تسفر الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية حول بعض الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية وذلك باختلاف المرتبة العلمية للمفردات أو باختلاف الكليات أو الأقسام العلمية التي يعلمون به.

٦ - التوصل إلى وجود علاقة ارتباط (عند مستوى دلالة ٠,٠٥ أو أقل) ما بين آراء وجهات نظر المفردات حول الجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية وبعض الخصائص والسمات الشخصية للمفردات حيث أوضحتها الدراسة وأشارت إلى تأثيرها.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خرج البحث بالتوصيات التالية:
أولاً: التوصيات المتعلقة بسبل التعامل مع معوقات الاتصالات الإدارية من أجل التقليل أو التخفيف من آثارها:

١ - الحد من الاعتماد والمغالاة في استخدام أسلوب الاتصال الكتابي واعتباره الأداة الرئيسية في الاتصال. حيث لا يخفى ما قد يترتب على المغالاة في الاعتماد على أسلوب الاتصال الكتابي من صعوبات في الاتصال والتأثير سلباً على فعاليته.

٢ - ضرورة العمل على استخدام والاستفادة - بشكل متوازن - من مختلف قنوات الاتصال الشفهية، مما يزيد من فعالية الاتصالات ويدعم المحور الإنساني لها.

٣ - ضرورة العمل على استخدام والاستفادة بشكل أكبر من لوحات النشرات والإعلانات والأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة في أغراض توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المتعلقة بالحياة الوظيفية للعاملين أو تلك المتعلقة بالجودة وتميز الأداء وغير ذلك من نواحي المعرفة ذات الاهتمام للعاملين، مما يزيد من فعالية الاتصالات وأداء وإنتاجية ودافعية العاملين. كما توصي أيضاً الدراسة باستخدام والاستفادة بشكل أكبر من الاقتراحات والشكاوى وبضرورة قيام الإدارة بإعلام العاملين بشكل واضح بالطرق التي يمكنهم أن يسلكوها عند التقدم بشكاوهم والمبادرة بدراسة هذه الشكاوى بعناية وإخطار الشاكي بما اتخذ بشأن شكواه وكذا ضرورة تشجيع العاملين على التقدم باقتراحاتهم وسرعة

البت في هذه الاقتراحات وإعلام العاملين بشكل واضح وسريع بما تم بشأنها مما يضمن تدفق المعلومات والأفكار والمقترحات من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه وإشعار العاملين بأهمية دورهم وأفكارهم في المنظمة.

٤ - تصميم وإعداد وتنفيذ خطة لتدريب وتطوير وتنمية قدرات ومهارات الاتصال لدى العاملين. حيث يقترح الباحث أن تركز الخطة على كافة العناصر التي تتكون منها عملية الاتصال سواء ما يتعلق منها بأساليب وقنوات الاتصال أو الإرسال أو الاستقبال أو التغذية العكسية وكذا التركيز على متطلبات ومهارات الاتصال الفعال بما في ذلك آداب وفن التحدث وفن الكتابة بأسلوب فعال وفن الانصات من قبل أطراف الاتصال ومهارة التفكير ومهارة القراءة السريعة السليمة.

٥ - العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المترددة وخلق جو من الثقة المتبادلة فيما بين العاملين والإدارة والعاملين.

٦ - العمل على تعزيز العلاقات الإيجابية وزيادة درجة التقارب ما بين الإدارة والعاملين من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية الرسمية وغير الرسمية ومن خلال حملات التوعية والإرشاد بما يكفل تحقيق التفاعل بين الرؤوساء والمرؤوسين ويعمل على إيجاد لغة مشتركة يفهمها جميع العاملين وبذا يخلو الاتصال من التؤيلات والاقتراضات والتحيزات وكل أشكال الغموض الأخرى.

٧ - مراعاة العدالة والنزاهة في معاملة الأفراد والعمل على إعطاء كل ذي حق حقه دون محاباة أو تفرقة والبعد عن التعصب والتشيع والتحيز والحرص من جانب الإدارة على سرعة حل المشكلات والنزاعات التي تنشأ بين أفراد الجماعة الواحدة أو بين جماعة وأخرى من جماعات العمل وكذا من خلال الاهتمام بتدريب وتطوير وتنمية القدرات الذاتية للأفراد وإعداد برامج لتوعية وإرشاد العاملين حيث إن ذلك من شأنه أن يلعب دوراً هاماً في التغلب على العوامل النفسية التي تشكل لائقاً للاتصال الفعال.

٨ - البدء في معالجة القصور والنواحي التنظيمية التي تؤثر في فعالية الاتصالات وذلك من خلال تحسين وتطوير روتين العمل والبعد عن الأنماط الإدارية التي تميل إلى تعقيد النواحي الإجرائية المتعلقة بالعمل وتجنب تداخل وتشابك اختصاصات العمل، ومراعاة أن تكون القواعد واللوائح المنظمة للعمل واضحة ومحددة لجميع العاملين والالتزام بإحاطة العاملين بأية تغييرات تجري على تلك القواعد واللوائح، والعمل على أن تكون السياسات والأهداف محددة بدقة وأن تكون مفهومة ومعلومة وواضحة بالنسبة لكافة العاملين.

٩ - أهمية وجود قنوات مفتوحة للاتصال تعمل على تدفق وانسياب المعلومات بفاعلية ما بين الجامعة والجهات الخارجية سواء كانت هذه الجهات تستمد منها الجامعة مداخلتها المختلفة أو كانت لجهات تتلقى من الجامعة مخرجاتها، وكذا أهمية العمل على اتباع أفضل وأكثر القنوات ملائمة للاتصال ما بين الجامعة والجهات الخارجية. كما ترى الدراسة ضرورة التوسع - بشكل أكبر - في تطبيق أسلوب اللامركزية بالجامعة بحيث تعطي المراكز وأماكن العمل المنتشرة جغرافيا حرية التصرف دون الرجوع إلى المراكز إلا في حالات الضرورة وفي الأمور الهامة التي تتطلب اتخاذ القرار مركزيا. كما توصي أيضا الدراسة بضرورة إعداد وتنفيذ برنامج عمل يهدف إلى الحد من استقدام واستخدام عاملين من جنسيات وخلفيات اجتماعية وثقافية وحضارية مختلفة والاعتماد بشكل أكبر على العمالة الوطنية مما يعمل على تحقيق التفاعل بين جماعة العمل وتلافي المشكلات والمعوقات التي تظهر بسبب تعدد تشكيلة العاملين.

١٠ - ضرورة معالجة أوجه القصور في نظام الاتصال الحالي والتعامل مع مسبباته بما يضمن تحسين الاتصالات الإدارية وزيادة فعاليتها. حيث يتطلب التعامل مع ظاهرة تعمد بعض أفراد حجب المعلومات عن الآخرين العمل على شيوخ جو من الثقة والتعاطف والود والتآلف والتعاون المثمر والعلاقات الإيجابية فيما بين العاملين وما بين العاملين والإدارة وبالشكل الذي يضمن الحد أو التقليل من التنافر والاحتكاكات وأجواء المنافسة المدمرة مما يدعم روح العمل الجماعي ويحد من التوجهات السلبية لدى العاملين والتي تدعوهم إلى الاحتفاظ بالمعلومات وحبسها عن غيرهم من العاملين. كما يتطلب التعامل مع عدم توافر المعلومات كنتيجة للقصور في نظام حفظ المعلومات العمل على ترشيد نظم حفظ المعلومات والاستفادة من وسائل التقنية الحديثة لحفظ المعلومات سواء من حيث المعدات والطرق والأساليب مما يسهل انسياب وتدفق المعلومات في كل اتجاه بكفاءة وفعالية. أما بالنسبة للتعامل مع عدم توافر المعلومات كنتيجة للقصور في أساليب وقنوات الاتصال، فإن الأمر يتطلب - كما سبق توضيحه - مراعاة عدم المغالاة في استخدام أسلوب الاتصال الكتابي والعمل على استخدام والاستفادة - بشكل متوازن - من مختلف قنوات الاتصال الشفهية.

ثانيا: التوصيات المتعلقة بالجوانب المرتبطة بفاعلية الاتصالات الإدارية:

أ - بالنسبة لهيئة التدريس المساعدة والعاملين الذين لا يشغلون مناصب إشرافية:

١ - الاهتمام بإعداد برامج للتوعية والإرشاد بهدف حث الرؤوساء على عدم المغالاة في استخدام السلطة والحرص على ألا تسود علاقة العمل مع الرؤوسين أنماط التسلط والخضوع وأسلوب الأوامر التي لا تناقش، وبأن يعمل الرؤوساء على تشجيع الرؤوسين على المناقشة

بحرية فيما يتعلق بواجبات العمل الرسمية مما يرشد عملية الاتصالات ويرفع بالتالي مستوى الأداء والإنتاجية.

٢ - أهمية وجود قنوات اتصال بالرؤوساء مستمرة ومفتوحة (دون عقبات) أمام المرؤوسين وكذا أهمية عقد اجتماعات دورية لفريق العمل لمناقشة قضايا ومشكلات العمل وإعطاء الفرصة لكل فرد للمناقشة بحرية ودون تخوف أو تخرج.

ب - بالنسبة لفئة الإدارة:

١ - تجنب التركيز الزائد على الجانب الرسمي من السلطة حيث يتعين على الرؤوساء التركيز على المفهوم الأشمل أو الأوسع للسلطة بمعنى القدرة على الإقناع والتأثير على المرؤوسين.

٢ - وضع سياسة تدريبية واضحة ومحددة ومستمرة لتطوير وتنمية المهارات القيادية والإشرافية لدى المديرين والمشرفين بما يكفل فعالية الاتصالات الإدارية.

ج - بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس:

١ - أهمية وجود قنوات اتصال مفتوحة ومستمرة بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي من خلال إشاعة جو من الثقة والتعاون والعلاقات الطيبة بين أعضاء هيئة التدريس وكذا من خلال الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية داخل القسم وخارجه وتشجيع الاتصالات الجماعية - كاللقاءات الدورية والاجتماعات والندوات - الرسمية وغير الرسمية.

٢ - ضرورة التعامل مع ظاهرة ضعف أو عدم فاعلية الاتصالات بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي والكلية والتعرف على مسبباتها وتشخيص سبل التغلب عليها بما يضمن تحسين الاتصالات الإدارية وارتفاع كفاءتها وفعاليتها ما بين أعضاء هيئة التدريس.

هوامش البحث

- 1- Gary L. Kreps, Organizational Communication: Theory and Prattice, New York: Longman, 1990,p.5.
- 2- Raymond Ross, Speach Communication, Sixth Edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1983, p.8.
- 3- Gary T. Hunt, Communication Skills in the Organization, Second Edition, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1989, pp.30-31.

٤ - انظر :

- Gary L. Kreps, op., cit., pp.26-32.
- Gary L. Hunt, op., cit., pp.31-32.
- 5- Dave Francis, Unblocking Organizationl Communication, England: Gower Publishing Company Limited, 1987, pp. ix - xiv, pp.3-20.
 - ٦ - إن هذه الدراسة ليس من أهدافها أن تتناول بالتحليل - في كثير أو قليل - النماذج التخطيطية للاتصالات الإدارية، حيث يمكن الوقوف على هذه النماذج تفصيلا في الدراسات التالية، انظر :
- Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work, New York: Harper and Row, 1973, p.46.
- A. Sanford, G. Hunt, and H. Bracey, Communication Behavior in Organizations Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1976, p.23.
- على محمد عبد الوهاب، نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية الجزء الرابع، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، ص ٣٤٠.
- زيدان عبد الباقي، الاتصال والإدارة، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٤، ١٩٧٩.
- يس عامر، الاتصالات والمدخل السلوكي لها، الرياض: دار المريخ، ١٩٨٦، ص ٤٢.
- ٧ - على محمد حلوه، بحوث ودراسات في الاتصالات، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢، ص ص ٤٧ - ٥٥.

٨- اختلف الكتاب عند تقسيم وتصنيف معوقات الاتصالات الإدارية، فمنهم من يصنفها إلى مجموعتين، ومنهم من يقترح تصنيفها إلى ثلاث مجموعات، وفريق آخر يرى تصنيفها إلى أربع مجموعات، وآخرون يرون تقسيمها إلى خمس مجموعات، بل إن هناك من يرى تقسيمها إلى عشر مجموعات، انظر:

Dave Francis, op., cit., pp.3-20.

David S. Brown. Management's Hidden Enemy and What Can Be Done About It, Maryland: Lomond Publications, Inc., 1987, pp. 35-47.

رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، القاهرة، ١٩٨٨، بدون ناشر، ص ص ٢٧٤ - ٢٧٧.

يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، (مرجع سابق)، ص ص ١٢٣ - ١٨٠.

أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٨٣، ص ص ٢٢٤ - ٢٨٨.

على أحمد علي، روحية السيد، الاتصالات الإدارية والجاهيرية، مكتبة عين شمس، بدون تاريخ، ص ص ٣٦ - ٥٢.

على محمد حلوة، بحوث ودراسات في الاتصالات، (مرجع سابق)، ص ص ٦٤ - ٧١.
عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة: الأنجلو المصرية، ١٩٨٠، ص ص ٥٠٣ - ٥٠٧.

محمد علي شبيب، السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، ١٩٨٢، ص ص ٢٤٧ - ٢٥٦.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- المصري، أحمد محمد. الاتصالات والقرارات وفعاليتها في الإدارة، دبي: دار القلم للنشر والتوزيع، ١٩٨٩.
- جاب الله، رفعت محمد، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، القاهرة، ١٩٨٨.
- حلوة، علي محمد. بحوث ودراسات في الاتصالات، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٢.
- درويش، عبد الكريم وليلى تكللا. أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠.
- ديسلر، جاري. أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، (ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر)، الرياض: دار المريخ للنشر، ١٩٩٢.
- شبيب، محمد علي. السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة: دار الفكر العربي، الطبعة الرابعة، ١٩٨٢.
- عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ١٩٨٣.
- عامر، يس. الاتصالات الإدارية والمداخل السلوكية لها، الرياض: دار المريخ، ١٩٨٦.
- عبد الباقي، زيدان. الاتصال والإدارة، مجلة الإدارة العامة، العدد ٢٤، ١٩٧٩.
- عبد الوهاب، علي محمد. نظام الاتصالات والانضباط وعلاقات العمل، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١.
- علي، علي أحمد وروحية السيد. الاتصالات الإدارية والجهاميرية، القاهرة: مكتبة عين شمس، بدون تاريخ.

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Andersen, M., Lewis, W. and Murray, J. The Speaker and His Audience, New York: Harper and Row, Publishers, Inc., 1964.

- Andrews, Deborah C. and Andrews William D. Business Communication, Second Edition, New York: Macmillan Publishing Company, 1992.
- Barfield Ray E. and Titus Sylvia S. Business Communications, New York: Barron's Educational Series, Inc. 1992.
- Bittel, Lester R., and Newstrom, John W. What Every Supervisor Should Know, Sixth Edition Ohio: McGraw-Hill Publishing Company, 1990.
- Bovee, Courtland L. and Thill, John V. Business Communication Today, Third Edition, New York: McGraw-Hill, Inc., 1992.
- Bowbrick, Peter. Effective Communication for professionals and Executives, London: Graham and Trotman, 1988.
- Brown, David S. Management's Hidden Enemy and What Can Be Done About it, Maryland: Lomond Publications, Inc., 1987.
- Corrado, Frank M. Getting The Word out: How Managers can Create Value With Communications, Illinois: Business One Irwin, 1993.
- Driskill, Linda P., Ferrill J., and Steffey Marda N. (eds.), Business and Managerial Communication: New Perspectives, Orlando: Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1992.
- Francis, Dave. Unblocking Organizational Communication, England: Gower Publishing Company Limited, 1987.
- Hunt, Gary T. Communication Skills in The Organization, Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1989.
- Johnsson, Hans. Professional Communications For a Change, New York: Prentice Hall, 1990.
- Kreps, Gary L. Organizational Communication: Theory and Practice, New York: Longman, 1990.
- McQuail, D. and Windahl S. Communication Models for the Study of Mass Communications, Second Edition, New York: Longman Publishing, 1993.

- Miller, George. Language and Communication, New York: McGraw - Hill Book Company 1951
- Mintzberg, Henry. The Nature of Managerial Work, New York: Harper and Row, 1973.
- Odiorne, George S. The Human Side of Management: Management by Intergration and Self-Control, Canada: D.C. Heath and company, 1987.
- Penrose, John M., Jr., Rasberry, Robert W., and Myers, Robert J. Advanced Business Communication, Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1989.
- Putnam, Linda L. and Pacanowsky, Michael E. (eds.). Communication and Organizations: An Interpretive Approach, London: Sage Publications, Inc. 1983.
- Ross, Raymond. Speech Communication, Sixth Edition, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1983.
- Ruesch, Jurgen and Bateson, Gregory. Communication: The Social Matrix of Psychiatry, New York: W.W. Norton and co., Inc., 1951.
- Sanford, A., Hunt, G., and Bracey, H. Communication Behavior in Organizations, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company, 1976.
- Schramm, W. How communication Works, in W. Schramm (ed.), The Process and Effects of Communication, Urbana: University of Illinois Press, 1954.
- Shannon C. and Weaver, W. The Mathematical Theory of Communication, Urbana: University of Illinois Press, 1949.
- Thayer, Lee. On Theory-Building in Communication: Some Conceptual Problems, Journal of Communication, 13, 3, 1963.

مرفق رقم (١)

نتائج اختبار كروسكال- واليز اللامعلمي لتحليل التباين
من الدرجة الأولى وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥)
Kruskal - Wallis One - Way Anova

البيان	٢ كا ^٢ المحسوبة والمصححة للرتب المكررة	درجات الحرية	جوهرية الفروق
١- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية لاستخدام وسائل الاتصال وذلك بحسب فئات البحث:			
١ / ١ الاتصال الشفهي	١١, ٤٥	٧, ٨٢	٣ توجد
٢ / ١ الاتصال الكتابي	٢, ٢٢	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٣ / ١ الاتصال المرئي والصوتي	١, ٨٧	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٤ / ١ الاتصال المسموع	٢٦, ١٢	٧, ٨٢	٣ توجد
٥ / ١ الاتصال غير اللفظي	١, ٦٨	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٢- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الشفهية وذلك بحسب فئات البحث:			
١ / ٢ الحديث الشفهي	١, ٢٦	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٢ / ٢ المقابلات	٢٩, ٧٨	٧, ٨٢	٣ توجد
٣ / ٢ الاجتماعات	٨٩, ٧٥	٧, ٨٢	٣ توجد
٤ / ٢ اللجان	٦٨, ٠٣	٧, ٨٢	٣ توجد
٥ / ٢ الندوات والبرامج التدريبية	١٥٢, ٧١	٧, ٨٢	٣ توجد
٦ / ٢ الحفلات العامة	٥٢, ٦٥	٧, ٨٢	٣ توجد
٧ / ٢ المؤتمرات	٤٦, ١٠	٧, ٨٢	٣ توجد
٨ / ٢ الدعوات الخاصة	٣٨, ٦٤	٧, ٨٢	٣ توجد
٣- توجهات المفردات النسبية لاستخدام قنوات الاتصال الكتابية وذلك بحسب فئات البحث الأربعة:			
١ / ٣ التقارير	٢, ٦٧	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٢ / ٣ المذكرات	٢, ٩٠	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٣ / ٣ الرسائل	٣, ٧٩	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٤ / ٣ التعليقات والأوامر المكتوبة	٤, ٧٣	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٥ / ٣ التعميمات والكتب الدورية	٩, ٠١	٧, ٨٢	٣ توجد
٦ / ٣ لوحات النشرات والإعلانات	٣٣, ٧٨	٧, ٨٢	٣ توجد
٧ / ٣ الأدلة الإرشادية والكتيبات المطبوعة	٧, ٠٣	٧, ٨٢	٣ لا توجد
٨ / ٣ الاقتراحات والشكاوى	١٤, ٧٠	٧, ٨٢	٣ توجد
٤- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية لمهارات الاتصال التي تشكل عائقا للاتصال الجيد وذلك بحسب فئات البحث:			
١ / ٤ مهارة التحدث	٥, ٤٦	٧, ٨٢	٣ لا توجد

البيان	٢٥ المحسوبة والمصححة للترتيب المكررة	٢٥ النظرية	درجات الحرية	جوهرية الفروق
٢ / ٤ مهارة الكتابة	٣, ٠٥	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ٤ مهارة القراءة	٣, ٣١	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٤ / ٤ مهارة الإنصات	١, ٩٧	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٥ / ٤ مهارة التفكير	١, ٣٤	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٥- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للمعوقات المتعلقة بأساليب وقنوات الاتصال وذلك بحسب فئات البحث:				
١ / ٥ الافتقار إلى نظام اتصال كفاء	١, ١٦	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٢ / ٥ استخدام أساليب اتصال غير مناسبة	٢, ٢٣	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ٥ عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال	١٠, ٩٣	٧, ٨٢	٣	توجد
٤ / ٥ الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه	٥, ٥٢	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٥ / ٥ قلة الاتصال الشخصي وعدم تشجيع المعلومات المرتدة	٥, ٧١	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٦- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للمعوقات الإدارية والذهنية والنفسية التي تؤثر على فعالية الاتصالات وذلك بحسب فئات البحث:				
١ / ٦ اختلاف إدراك الأفراد للأشياء والمعاني	١, ٦٣	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٢ / ٦ عدم فهم موضوع الاتصال أو سوء تفسيره	٣, ٢٥	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ٦ تسلط الرئيس وعدم استعداده لتقبل آراء المرؤوسين	١٦, ٨٦	٧, ٨٢	٣	توجد
٤ / ٦ نظرة الأفراد السلبية نحو الآخرين	٢, ٩٩	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٥ / ٦ المؤثرات النفسية (كالخوف، فارق المكانة،.. الخ)	١٥, ٥٥	٧, ٨٢	٣	توجد
٧- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للمؤثرات النفسية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد وذلك بحسب فئات البحث:				
١ / ٧ الخوف من الاتصال	١٠, ٩١	٧, ٨٢	٣	توجد
٢ / ٧ فارق الدرجة أو المركز الوظيفي	٥, ٨٥	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ٧ الشك وعدم الاطمئنان	٥, ٥٥	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٤ / ٧ الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة	٩, ٠٨	٧, ٨٢	٣	توجد
٥ / ٧ التعصب القائم بين العاملين	٣, ٨٢	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٨- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للعوامل التنظيمية التي تشكل عائقا للاتصال الجيد وذلك بحسب فئات البحث:				
١ / ٨ قصور في التنظيم الرسمي وفي هيكل الاتصالات الرسمية	٧, ٧٩	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٢ / ٨ كبر حجم المنظمة	٠, ٤٢	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ٨ مناخ تنظيمي يسوده الشك وعدم الثقة	٣, ٦٤	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٤ / ٨ ضعف أو افتقار التعاون ما بين العاملين	٥, ١٨	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٥ / ٨ ضعف أو افتقار التفاعل ما بين الإدارة والعاملين	٦, ٨٤	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٦ / ٨ ضعف التفاعل ما بين جماعة العمل الوطنية والوافدة	٣, ١٥	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٧ / ٨ تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية	٠, ٧٢	٧, ٨٢	٣	لا توجد

البيان	٢ كا المحسوبة والمصححة لترتيب المكررة	٢ كا النظرية	درجات الحرية	جوهرية الفروق
٨ / ٨ عدم اضطلاع وحدة العلاقات العامة بدورها كاملا	٣, ٤١	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٩ / ٨ عدم وضوح السياسات والأهداف للعاملين	٩, ٤٨	٧, ٨٢	٣	توجد
١٠ / ٨ سوء روتين العمل	٨, ٤٣	٧, ٨٢	٣	توجد
١١ / ٨ عدم وضوح القواعد واللوائح المنظمة للعمل	٤, ٢٦	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٩- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للعوامل البيئية التي تشكل عائقا للإتصال الجيد وذلك بحسب فئات البحث:				
١ / ٩ الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل	٧, ٧٧	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٢ / ٩ تنوع تشكيلة العاملين	١, ٣٦	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ٩ مجموعة القيم والأفكار السائدة للمنظمة	٣, ٦٧	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٤ / ٩ ضعف الاتصال ما بين المنظمة والجهات الخارجية	٧, ١٦	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٥ / ٩ القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية	٦, ٥٠	٧, ٨٢	٣	لا توجد
١٠- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للمعوقات الرئيسية للإتصال الإداري حسب فئات البحث:				
١ / ١٠ معوقات تتعلق بوسائل وقنوات ومهارات الاتصال	٣, ٥٥	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٢ / ١٠ معوقات إدراكية ونفسية وذهنية	٧, ٧٤	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ١٠ معوقات تنظيمية	٢, ٢٥	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٤ / ١٠ معوقات بيئية	٠, ٢٢	٧, ٨٢	٣	لا توجد
١١- توجهات المفردات حول الأهمية النسبية للأسباب التي تدعوها إلى الامتناع عن مزاوله الاتصال أو مزاولته عند الضرورة وفي أضيق الحدود وذلك بحسب فئات البحث:				
١ / ١١ عدم توافر المعلومات لقصور في أساليب وقنوات الاتصال	٥, ٥٤	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٢ / ١١ عدم توافر المعلومات لقصور في نظام حفظ المعلومات	٣, ٦٦	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٣ / ١١ ضيق صدر الرئيس باتصالات مؤوسيه	٧, ٢٦	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٤ / ١١ تعتمد بعض الأفراد حجب المعلومات عن الآخرين	١٠, ٢٤	٧, ٨٢	٣	توجد
٥ / ١١ عدم الثقة بالنفس وبالقدرة على مواجهة الآخرين	١١, ٦٣	٧, ٨٢	٣	توجد
٦ / ١١ عدم الإحساس بالانتباه إلى جماعة العمل	١٤, ٣١	٧, ٨٢	٣	توجد
٧ / ١١ عدم توافر المهارات والقدرات الأساسية للاتصال	٧, ٢٦	٧, ٨٢	٣	لا توجد
٨ / ١١ عدم الثقة في الآخرين	٥, ١٤	٧, ٨٢	٣	لا توجد
١٢- توجهات المفردات حول تأثير نظام الإتصال الحالي على أداء وإنتاجية ودافعية العاملين بحسب فئات البحث.				
١٣- توجهات المفردات من فئة وهيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين حول مدى الحرية في مناقشة الواجبات الرسمية مع الرئيس المباشر.	١٥, ٤٠	٣, ٨٤	١	توجد
١٤- توجهات المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين حول مدى القدرة على توصيل الآراء المتعلقة بالعمل إلى الإدارة المستولة.	٢٠, ٠١	٣, ٨٤	١	توجد

البيان	٢١ ك المحسوبة والمصححة لترتب المكررة	٢٢ ك النظرية	درجات الحرية	جوهرية الفروق
١٥ - توجهات المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين حول مدى وصول قرارات الإدارة في الوقت المناسب.	٨١،	٣، ٨٤	١	لا توجد
١٦ - توجهات المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين حول مدى وصول قرارات الإدارة بالشكل والوسيلة المناسبة.	٨٥،	٣، ٨٤	١	لا توجد
١٧ - توجهات المفردات من فئة هيئة التدريس المساعدة وفئة العاملين حول الأسلوب القيادي للرئيس المباشر.	٨٠،	٣، ٨٤	١	لا توجد
١٨ - توجهات المفردات من فئة الإدارة (عليا ووسطى وإشرافية) حول العوامل والاعتبارات محل الاهتمام عند اتخاذ القرارات.	١، ٨٦	٥، ٩٩	٢	لا توجد
١٩ - توجهات المفردات من فئة الإدارة (عليا ووسطى وإشرافية) حول مدى اهتمام الإدارة بأثر قراراتها على الأفراد.	٢، ٣٠	٥، ٩٩	٢	لا توجد
٢٠ - توجهات المفردات من فئة الإدارة (عليا ووسطى وإشرافية) حول طريقة التصرف مع الأفراد الذين لا يتفقون معها في الرأي.	٠، ٣٩	٥، ٩٩	٢	لا توجد
٢١ - توجهات المفردات من فئة الإدارة (عليا ووسطى وإشرافية) حول النمط أو الأسلوب القيادي الذي تتبعه الإدارة.	١٠، ٥٥	٥، ٩٩	٢	توجد
٢٢ - توجهات المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس حول مدى استمرارية الاتصالات ما بين الأعضاء بالقسم العلمي بحسب:				
٢٢ / ١ المرتبة العلمية للعضو	١، ٩٦	٥، ٩٩	٢	لا توجد
٢٢ / ٢ تبعية القسم العلمي	٣٢، ٢٢	٤٧، ١٠	٣٣	لا توجد
٢٢ / ٣ تبعية الكلية	٧، ٣٠	١٥، ٥١	٨	لا توجد
٢٣ - توجهات المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس حول شكل الاتصالات التي تجري ما بين الأعضاء بحسب المرتبة العلمية للعضو:				
٢٣ / ١ لقاءات جانبية	٠، ٢١	٥، ٩٩	٢	لا توجد
٢٣ / ٢ اجتماعات مجلس القسم ولجان القسم	٠، ٢٦	٥، ٩٩	٢	لا توجد
٢٣ / ٣ مناقشات جانبية ما بين بعض أعضاء هيئة التدريس	٢، ١٤	٥، ٩٩	٢	لا توجد
٢٣ / ٤ دعوات عامة لجميع أعضاء هيئة التدريس	٢، ٦٢	٥، ٩٩	٢	لا توجد
٢٤ - توجهات المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس حول شكل الاتصالات التي تجري ما بين الأعضاء بحسب تبعية القسم العلمي:				

البيان	٢١ ك المحسوبة والمصححة للرتب المكررة	٢١ ك النظرية	درجات الحرية	جوهرية الفروق
١/٢٤ لقاءات جانبية	٢٥,٥٨	٤٣,٧٧	٣٠	لا توجد
٢/٢٤ اجتماعات مجلس القسم ولجان القسم	٣٧,٨٠	٤٥,٢٢	٣١	لا توجد
٣/٢٤ مناقشات جانبية ما بين بعض أعضاء هيئة التدريس	١٧,٠٢	٤٣,٧٧	٣٠	لا توجد
٤/٢٤ دعوات عامة لجميع أعضاء هيئة التدريس	١٩,٣٠	٤٠,١١	٢٧	لا توجد
٢٥- توجهات المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس حول شكل الاتصالات التي تجري ما بين الأعضاء بحسب تبعية الكلية:				
١/٢٥ لقاءات جانبية	٦,٨٠	١٥,٥١	٨	لا توجد
٢/٢٥ اجتماعات مجلس القسم ولجان القسم	١٠,٤٠	١٥,٥١	٨	لا توجد
٣/٢٥ مناقشات جانبية ما بين بعض أعضاء هيئة التدريس	٣,٩٨	١٥,٥١	٨	لا توجد
٤/٢٥ دعوات عامة لجميع أعضاء هيئة التدريس	٢,٤٥	١٥,٥١	٨	لا توجد
٢٦- توجهات المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس حول مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بالقسم العلمي بحسب:				
١/٢٦ المرتبة العلمية للعضو	١,٣٦	٥,٩٩	٢	لا توجد
٢/٢٦ تبعية القسم العلمي	٤٠,٠٢	٤٧,١٠	٣٣	لا توجد
٣/٢٦ تبعية الكلية	١٣,٣٨	١٥,٥١	٨	لا توجد
٢٧- توجهات المفردات من فئة أعضاء هيئة التدريس حول مدى فعالية الاتصالات ما بين أعضاء هيئة التدريس بحسب الكلية:				
١/٢٧ المرتبة العلمية للعضو	١,٧٤	٥,٩٩	٢	لا توجد
٢/٢٧ تبعية القسم العلمي	٣٩,٥٤	٤٧,١٠	٣٣	لا توجد
٣/٢٧ تبعية الكلية	١٤,١٠	١٥,٥١	٨	لا توجد

المجلة العربية للمحاسبة



مجلة علمية متخصصة ومحكمة نصف سنوية تصدرها اللجنة الدائمة
لأقسام المحاسبة بجامعة دول المجلس - جامعة البحرين - دولة البحرين

التاريخ المتوقع لصدر العدد الأول : يناير ١٩٩٧ م

دعوة للمساهمة

- يسر المجلة العربية للمحاسبة دعوتكم للمساهمة في أحد أبوابها التالية :
- الأبحاث العلمية في كافة فروع المحاسبة والمجالات المعرفية ذات الصلة والمكتوبة باللغة العربية أو الانجليزية .
 - مراجعات الكتب العربية والأجنبية من الإصدارات الحديثة والتي تهتم الباحثين والممارسين في مختلف المجالات المحاسبية في الوطن العربي .
 - التقارير عن الندوات والمؤتمرات وحلقات النقاش التي تهتم الباحثين والممارسين في مختلف فروع المحاسبة .

أهداف المجلة:

- ١- المساهمة في تنمية الفكر المحاسبي وتطبيقاته من خلال نشر البحوث النظرية والتطبيقية في المحاسبة بمجالاتها المختلفة .
- ٢- إتاحة الفرصة للمفكرين والباحثين في المحاسبة بنشر نتاج أنشطتهم العلمية والبحثية وخاصة تلك التي تتصل بالبيئة والمجتمع العربي به عامة ، ودول الخليج بصفة خاصة .
- ٣- متابعة المستجدات في الأنشطة المحاسبية العلمية والبحثية والتعليق المهني من خلال عرض مراجعات الكتب الجديدة والمؤتمرات والندوات العلمية وملخصات الرسائل الجامعية والتعليقات العلمية ، والحالات الهامة ذات القيمة في التطبيق العلمي في البيئة العربية .
- ٤- إقامة والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية ذات الصلة بمجالات اهتمام المجلة .

رئيس التحرير

د. سلطان بن محمد السلطان

جامعة الملك سعود



نائب رئيس التحرير

د. حسن البستكي

جامعة البحرين



أعضاء هيئة التحرير

أ. د. محمد أحمد العظمة

جامعة الكويت

أ. د. سمير أحمد أبو غابة

جامعة قطر

د. طلال إبراهيم سجينى

جامعة الملك عبدالعزيز

المراسلات

توجه المراسلات على العنوان التالي :

المجلة العربية للمحاسبة

جامعة البحرين - قسم المحاسبة

كلية إدارة الأعمال

ص . ب : ٣٢٠١٠

دولة البحرين

- تلفون : ٤٤٩٠٩٧ (٩٧٣)

- فاكس : ٤٤٩٠٩٦ (٩٧٣)

الاشتراكات السنوية

لألف	لألف	لألف	لألف
دول مجلس التعاون	٢ دينار بحرينيا	٤ دينار بحرينيا	٦ دينار بحر
الدول العربية	٣ دينار بحرينيا	٥ دينار بحرينيا	٧ دينار بحر
البلاد الأخرى	١٥ دولار امريكا	٢٥ دولار امريكا	٣٥ دولار امر
للمؤسسات			
دول مجلس التعاون	١٥ دينار بحرينيا	٢٥ دينار بحرينيا	٤٠ دينار بحر
والدول العربية	١٥ دينار بحرينيا	٢٥ دينار بحرينيا	٤٠ دينار بحر
البلاد الأخرى	٦٠ دولار امريكا	١١٠ دولار امريكا	١٥٠ دولار امر